Next:Public
Beratungsagentur

Verwaltung in Krisenzeiten

Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst

Content Sponsoren

MATERNA

INFORA

MACH
Verwaltung macht Zukunft

1&1 versatel

BWI
IT für Deutschland

kaspersky

AKDB

Intrexx

aws

Ideelle Sponsoren

Kompetenzzentrum Öffentliche IT

NExT

dit.bund
DIT ist Innovation

dbb beamtenbund und tarifunion

Medienpartner

DIE ZEIT

Wissenschaftliche Partner

Hertie School

CIVEY

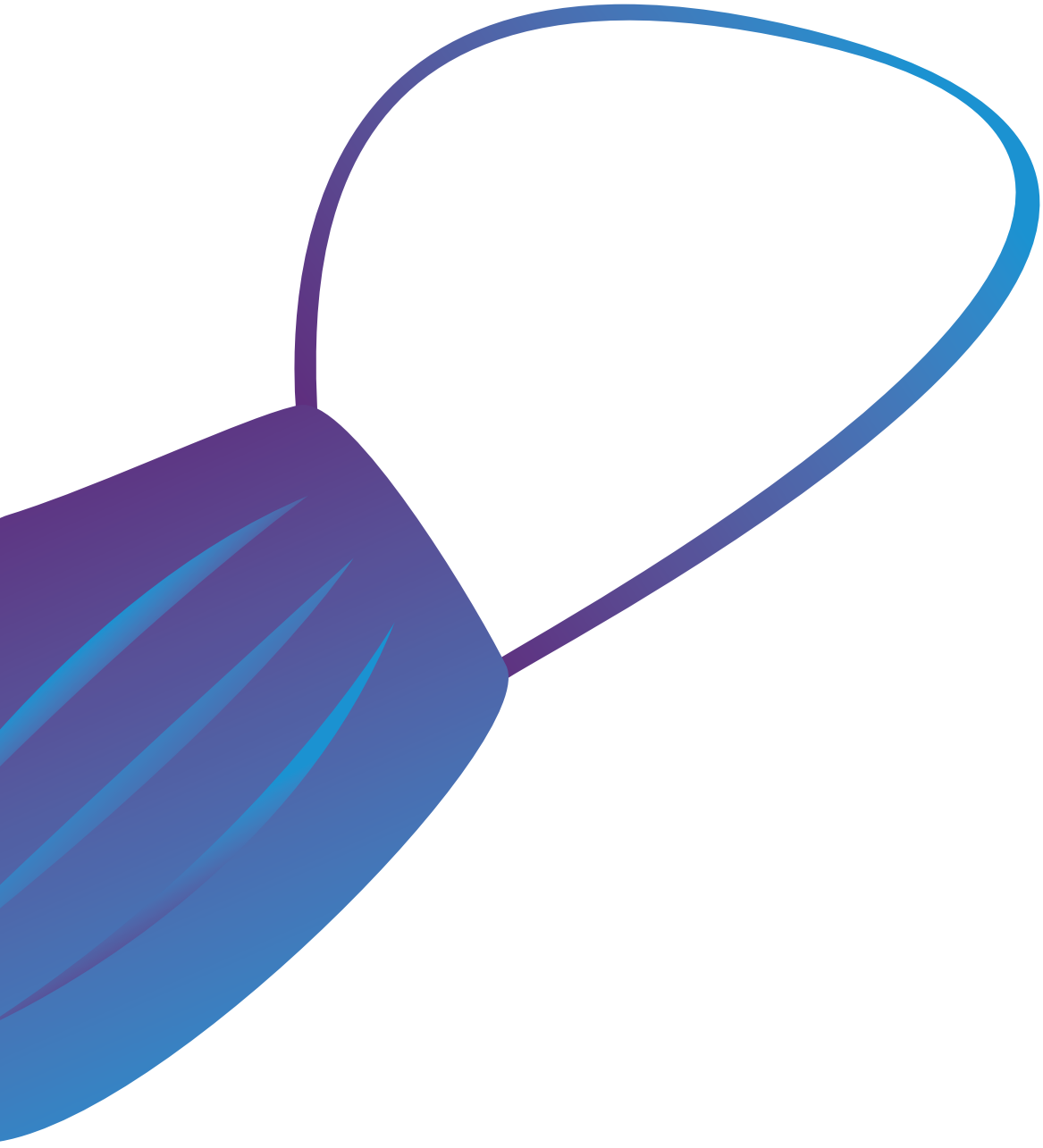
Eine Initiative von

Next:Public
Beratungsagentur

www.nextpublic.de

Verwaltung in Krisenzeiten

Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst



Inhalt

Was uns antreibt	4
Daten & Fakten	6
Soziodemografische Daten der Verwaltungsbefragung	8
Zentrale Erkenntnisse	9
Funktionsfähigkeit der Verwaltung im Lockdown	12
Homeoffice – Eine neue Erfahrung für den Öffentlichen Dienst	12
Kommunen bilden das Rückgrat der Pandemiebekämpfung	14
Sicht der Bürger: Verwaltung nur bedingt funktionsfähig	*20*
Digitalisierung als Krisenresilienz	21
Was bleibt? Eckpunkte einer neuen Normalität in der Verwaltung	40
Sicht der Bürger: Online wächst, Termine vor Ort jedoch weiterhin wichtig	*47*
Handlungsempfehlungen	49
Methodik	53
Unsere Partner	54

Was uns antreibt

Seit März dieses Jahres ist unsere Welt, wie wir sie bis dahin kannten, eine andere geworden: Die Corona-Pandemie verändert unseren Alltag in großem Ausmaß.

Enorme Einschränkungen und Anpassungsleistungen waren und sind immer noch notwendig, um die Folgen der Pandemie unter Kontrolle zu bekommen. Das gilt auch und vor allem für unsere Arbeitswelt. Über alle Branchen hinweg wurden bisherige Geschäftsmodelle hinterfragt und neue Arbeitsweisen eingeführt, wie z.B. das Arbeiten aus dem Homeoffice.

Auch der Öffentliche Dienst ist von diesen Veränderungen betroffen. Wie in der Wirtschaft wurden im März von heute auf morgen tausende Verwaltungsbeschäftigte ins Homeoffice geschickt. Zugleich mussten die Verwaltungen auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und Aufgaben sehr schnell reagieren. Wie haben die Mitarbeitenden der Verwaltungen die Corona-Krise erlebt – im Homeoffice, am Arbeitsplatz – damit haben wir uns in der nun vorgelegten Studie „Verwaltung in Krisenzeiten“ auseinandergesetzt. Unser Ziel war es, die weitreichenden Veränderungen in den Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen durch die Corona-Pandemie und den „Lockdown“ zu vermessen und eine detaillierte Bestandsaufnahme vorzunehmen.

Ist es den Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene gelungen, leistungsfähig zu bleiben? Welche technischen und kulturellen Hürden standen im Weg? Kann die Corona-Pandemie sogar eine Chance für die Verwaltung sein, um digitaler, agiler und nutzerorientierter zu werden? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir zusammen mit unserem wissenschaftlichen Partner, Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid von der Hertie School of Governance und weiteren Partnern, einen Fragebogen entwickelt und eine Umfrage gestartet. Daran haben rund 6.000 Verwaltungsmitarbeiter*innen teilgenommen – eine gewaltige Resonanz, für die wir uns herzlich bedanken möchten! Nach der Bereinigung der Ergebnisse haben wir rund 5.000 beantwortete Fragebögen in die Auswertung über-

nommen. Damit ist die hier vorgelegte Studie die größte ebenenübergreifende, zum Thema durchgeführte Verwaltungsbefragung in Deutschland. Parallel dazu haben wir, gemeinsam mit unserem Partner Civey, 5.000 Bürgerinnen und Bürger zu ihren Erfahrungen und Meinungen zu Verwaltungen in der Corona-Krise befragt.

Die Studie wäre nicht möglich gewesen ohne unsere Partner und Unterstützer, die uns an jedem Punkt des Projektes mit wertvollem Feedback und Verbesserungsvorschlägen begleitet und die Befragungen in ihren Netzwerken beworben haben. Zudem haben wir viele Gespräche mit Verwaltungsmitarbeiter*innen führen können, um die Auswirkungen und Folgen der Corona-Pandemie besser einschätzen zu können! Ihnen allen herzlichen Dank für diese Unterstützung!

Die hier vorgelegte Studie umfasst eine fundierte Analyse der Arbeit der Verwaltungen während der Corona-Pandemie und eine Reihe an Handlungsempfehlungen, die sich daraus ergeben haben. Wir würden uns sehr freuen, wenn die Ergebnisse helfen, auch die Chancen zu nutzen, die sich durch die Auswirkungen der Pandemie auf die Verwaltungsarbeit eröffnet haben!

Wir wünschen ihnen eine spannende Lektüre!

Daten & Fakten

Verwaltungsbefragung

2	4.832	39	16	1
Monate	Verwaltungsmitarbeiter*innen	Fragen	Partner	Studie

Teilnehmende

Insgesamt haben 6.147 Verwaltungsmitarbeiter*innen aller Ebenen aus ganz Deutschland an der Umfrage teilgenommen. Für die Auswertung der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmenden berücksichtigt, die mindestens die ersten fünf Fragen vollständig beantwortet haben. Die Stichprobe umfasst damit 4.832 Teilnehmer*innen.

Selektion

Für die Auswertung der Ergebnisse wurden die Antworten der 4.832 Teilnehmenden verwendet. Die Stichprobengröße reduziert sich dadurch bis zur letzten Frage auf 4.310 Personen. Die Ergebnisse einzelner Fragen, bezieht sich immer auf die Anzahl der Personen, die die entsprechende Frage beantwortet haben.

Survey

Der Survey wurde nach gängigen wissenschaftlichen Standards entworfen und getestet. Prof. Dr. Hammerschmid von der Hertie School of Governance leitete hierzu die Qualitätskontrolle. Erhebungsmethode: Webgestützte Umfrage via LamaPoll im Erhebungszeitraum 07. Juli 2020 bis 24. August 2020. Versendung des Surveys durch den Deutschen Beamtenbund und Tarifunion (dbb) an seine Mitgliedsorganisationen, per Mail an Funktionspostfächer auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene und durch unsere Partner.

Darstellung Werte

Zur Vereinfachung der Inhalte wurden die jeweiligen Werte gerundet. In einzelnen Fällen kann daher die Summe der Werte von 100 % abweichen.

Daten & Fakten

Bürgerbefragung & Experteninterviews

3	5.000	10
Tage	Bürger*innen	Fragen

Teilnehmende

Insgesamt haben mehr als 5.000 Bürger*innen aus ganz Deutschland an der Umfrage teilgenommen, welche durch unseren Partner Civey durchgeführt wurde. Zur Gewährleistung der Repräsentativität kann die Anzahl der Teilnehmenden je nach Frage leicht schwanken.

Survey

Der Survey wurde nach gängigen wissenschaftlichen Standards entworfen und getestet. Unser Partner Civey nutzte hierfür etablierte Formulierungen. Erhebungsmethode: Webgestützte Umfrage via Civey im Erhebungszeitraum 06. Juli bis 08. Juli 2020.

Interviews mit Expertinnen und Experten

Zur Validierung der Ergebnisse und zur Gewinnung von weitergehenden Erkenntnissen wurden im Rahmen der Studie mehr als 25 Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Die Ergebnisse der Interviews fließen in Form von kommentierenden Zitaten an den entsprechenden Stellen in die Studie mit ein.

Die Auswahl der Expert*innen erfolgte nach zuvor festgelegten Kriterien, wie Position in der jeweiligen Organisation, regionaler und föderaler Verteilung sowie notwendigem Fachwissen für diese Studie. Die Expert*innen verteilen sich dabei annähernd äquivalent auf die drei Ebenen Bund, Länder und Kommunen. Zur Gewährleistung der Anonymität der Befragten werden keine Informationen zur Person oder zur jeweiligen Organisation bekanntgegeben.

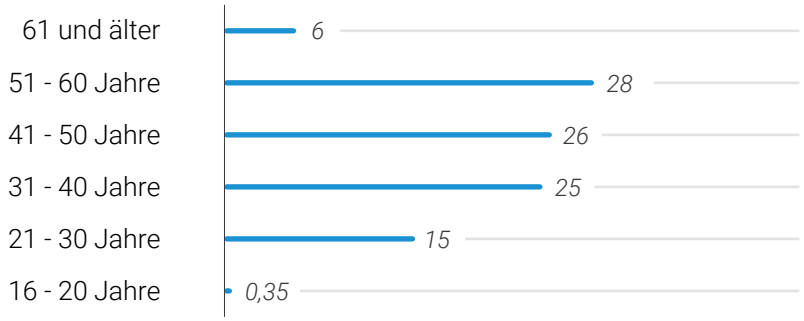
Soziodemografische Daten der Verwaltungsbefragung

Geschlecht

Weiblich	51 %
Männlich	48 %
Divers	1 %

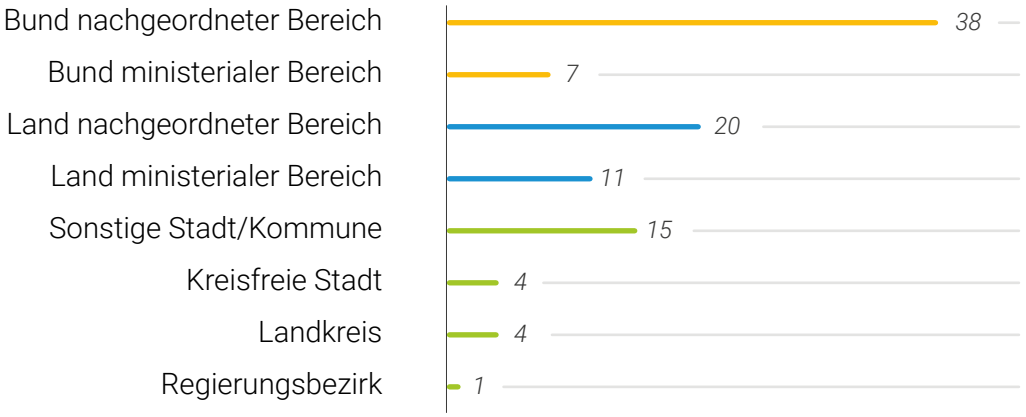
Mitarbeitende	75 %
Führungskräfte	25 %

Altersstruktur



In Prozent

Mein Dienstherr ist



In Prozent

Nach Ebenen

In Prozent

Zentrale Erkenntnisse

1. Die Verwaltung hat funktioniert, dank des hohen Einsatzes der Mitarbeiter*innen:

Der Großteil der Mitarbeitenden der Verwaltungen sah die Leistungsfähigkeit der eigenen Verwaltung während der ersten Corona-Welle nur geringfügig eingeschränkt. Allerdings gaben 42 % der Befragten eine höhere oder sehr viel höhere Arbeitsbelastung an. Dabei waren die Beschäftigten unterschiedlich betroffen: 44 % gaben eine gleichbleibende und 14 % eine niedrigere bzw. deutlich niedrigere Arbeitsbelastung an. 26 % der Beschäftigten wurden mit anderen Aufgaben betraut – in den Kommunen waren es 35 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen.

2. Eine kritischere Außen-Sicht der Bürger*innen mit West-Ost-Gefälle:

44 % der Bürger*innen hat die Verwaltung zu Beginn der Pandemie als funktionsfähig wahrgenommen. Gleichzeitig gaben jedoch 36 % der Befragten an, dass sie die Verwaltung als weniger (27 %) bzw. gar nicht (9 %) funktionsfähig wahrgenommen haben (unentschieden 19 %). Betrachtet man die Bundesländer, ergibt sich ein West-Ost-Gefälle: die Funktionsfähigkeit der Verwaltungen in den westdeutschen Bundesländern wurde besser bewertet als in den meisten ostdeutschen Bundesländern.
Die repräsentative Bürgerbefragung hat auch ergeben, dass etwa 60 % der Bürger in der ersten coronabedingten Lockdown-Phase (von Ende März Anfang Juli) Kontakt mit der Verwaltung hatten.

3. Die Kommunen waren besonders betroffen und das Rückgrat der Pandemiebekämpfung:

Auf kommunaler Ebene wurde jede*r dritte Mitarbeiter*in mit neuen Aufgaben betraut. Gleichzeitig gab jede*r Zweite an, dass die Arbeitsbelastung höher oder wesentlich höher war. Die Mitarbeitenden der Kommunalebene schätzen ihren Beitrag zur Umsetzung der Pandemiebekämpfung höher ein als ihre Kolleg*innen auf Bundes- oder Landesebene.

4. Digitale Verwaltungsservices wurden durch die Bürger*innen stärker genutzt, überzeugten aber nicht:

Rund ein Fünftel der befragten Bürger*innen gab an, dass sie während der ersten Phase der Pandemie stärker von den Online-Diensten der Verwaltung Gebrauch gemacht haben. Allerdings war knapp die Hälfte derer, die die digitalen Angebote der Verwaltung genutzt haben, unzufrieden.

5. Bürger wünschen sich mehr digitale Verwaltung, der Termin vor Ort bleibt aber wichtig:

Die Bürger*innen wünschten sich im Rückblick von den Verwaltungen eine bessere Erreichbarkeit, ein umfangreicheres digita-

les Angebot und eine bessere Informationspolitik. Für die Zukunft wünschen sich die Bürger*innen stärker per E-Mail (56 %, Mehrfachantwort) und mittels Kontaktformular/ Online-Dienst (44 %, Mehrfachantwort) mit der Verwaltung zu kommunizieren, allerdings bleibt der Termin vor Ort für knapp 40 % der Befragten wichtig.

6. Der Übergang ins Homeoffice ist der Verwaltung weitgehend geglückt, allerdings mussten viele Beschäftigte weiterhin an den Arbeitsplatz:

Rund die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter*innen arbeiteten in der ersten Corona-Phase und im Lockdown mehrheitlich im Homeoffice (Bundesebene 67 %, Landesebene 55 %, Kommunalebene 37 %). Jede*r vierte Mitarbeiter*in musste hingegen täglich zur Arbeit. Mitarbeitende, die vor allem im Homeoffice gearbeitet haben, bewerten die aktuellen Umstände als weniger einschränkend als Mitarbeitende, die vor allem am Arbeitsplatz waren. So hatte der Großteil von Zuhause aus auch Zugriff auf E-Mails. Mehr als 70 % hatten zudem Zugriff auf Dokumente und Fachverfahren.

7. Fast die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter*innen hatte vor Corona keine Möglichkeit zum Homeoffice:

Für 45 % der Verwaltungsbeschäftigten gab es vor Corona keinerlei Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten. Auf Kommunalebene waren es 56 %, Landesebe 50 % und Bundesebene 30 %. 30 % der Personen, die angaben, während der Pandemie mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet zu haben, hatten vor Corona keine Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten, für sie war es eine neue Situation.

8. Neue Herausforderungen im Homeoffice – aber keine Motivationsprobleme:

Die Arbeit im Homeoffice stellte die Mitarbeiter*innen vor neue Herausforderungen. So hatte jede*r zweite Mitarbeiter*in mit technischen Schwierigkeiten zu kämpfen, ebenso viele klagten über Kommunikationsdefizite im Austausch mit den Arbeitskolleg*innen und ein Viertel hatte Schwierigkeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bewerkstelligen. Motivationsprobleme waren hingegen die geringste Herausforderung; lediglich knapp 13 % der Befragten hatten damit zu kämpfen.

9. Homeoffice wird von den Verwaltungsmitarbeiter*innen eingefordert:

Als meistgenannter Wunsch der Mitarbeitenden hinsichtlich der Veränderungen, die auch über das Ende der Corona-Pandemie hinaus bestehen bleiben sollen, wird die Verstetigung der Homeoffice-Möglichkeit genannt. Nur 11% der Mitarbeitenden haben keinen Bedarf im Homeoffice zu arbeiten.

10. Klare Unteschiede zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit:

An vielen Stellen wird deutlich, dass ein Ungleichgewicht zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit entstand. So wird die Arbeitsbelastung im Homeoffice niedriger eingeschätzt (höhere/sehr viel höhere Arbeitsbelastung 37,5 %) als die Arbeitsbelastung vor Ort (49 %). Gleichzeitig fühlten sich Personen, die mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet haben, wesentlich besser informiert als die Kolleg*innen vor Ort (86 % zu 72 %). Und schließlich hatten Mitarbeitende im Homeoffice deutlich stärker das Gefühl, dass ihre Führungskraft für Sie da war als Mitarbeitende, die am regulären Arbeitsplatz waren.

11. Technische Hürden wurden durch Einsatz privater Technik überwunden:

Die technische Ausstattung der Mitarbeitenden war an vielen Stellen unzureichend. So hatte nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten einen Dienstlaptop zur Verfügung. Dies führte u.a. dazu, dass zwei Drittel auf private Technik zurückgriffen, um arbeitsfähig zu bleiben. Auch kämpften zwei Drittel der Verwaltungsmitarbeiter*innen mit Server- und Netzproblemen.

12. Hohe Innovations- und Experimentierfreude in der Verwaltung, aber Zweifel an der Nachhaltigkeit:

Die Verwaltungen haben sich während der Pandemie zu echten Experimentierräumen entwickelt, wie die Einführung von Cloud-Lösungen, kollaboratives Arbeiten aus dem Homeoffice und der Einsatz von neuen digitalen Tools zeigt. Ob diese Errungenschaften jedoch auch auf lange Sicht in den Alltag Einzug finden, bezweifeln die Mitarbeitenden an vielen Stellen, wenngleich sie bei der Einführung technischer Neuerungen und einer stärkeren Selbstorganisation vorsichtig optimistisch sind.

Verwaltung kann Krise!

dbb beamtenbund und tarifunion

Die Covid19 Pandemie hat uns alle unerwartet getroffen! Es galt in den vergangenen Monaten eine der größten Krisen seit dem Zweiten Weltkrieg zu bewältigen! Staat, Wirtschaft und Gesellschaft waren und sind gefordert, die Folgen von Lockdown, Abstandsregeln und neuen Anforderungen in der Arbeitswelt zu meistern. Dass der öffentliche Sektor Krise kann, hat er in den vergangenen Monaten wiederholt bewiesen: zügig und flexibel musste auf die sich nahezu täglich ändernden Anforderungen reagiert werden. Dies ist dem großartigen Engagement alter Beschäftigten zu verdanken. Die hier veröffentlichten Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass die Umstellung auf neue Arbeitsformen weitgehend funktioniert hat. Sie machen aber auch deutlich, worauf wir in den vergangenen Monaten bereits wiederholt hingewiesen haben: die Krise hat schonungslos verdeutlicht, dass die öffentliche Infrastruktur nur unzureichend krisenfest aufgestellt ist. Die Verwaltung muss künftig krisenresilient gestaltet sein! Dazu gehört eine entsprechende flächendeckende technische Ausstattung. Entscheidend ist doch, dass eine moderne Verwaltung nicht nur verlässlich vor Ort ist, sondern auch in der Lage ist, mobil zu arbeiten. Wenn eine großer Anteil der Befragten in der hier vorliegenden Studie zu dem Ergebnis kommt, dass die besondere Situation der vergangenen Monate ihre Arbeitsfähigkeit nicht besonders eingeschränkt hat, zugleich aber ein großer Anteil mit der Arbeitsausstattung nicht zufrieden ist, dann bestätigt das unsere Befürchtungen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, damit Verwaltung auch künftig „Krise kann“!

Ulrich Silberbach — Bundesvorsitzender
dbb beamtenbund und tarifunion

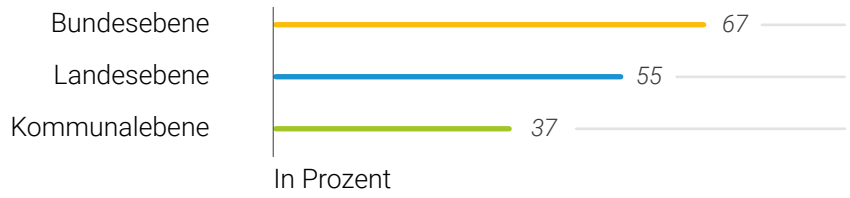
Funktionsfähigkeit der Verwaltung im Lockdown

Homeoffice – Eine neue Erfahrung für den Öffentlichen Dienst

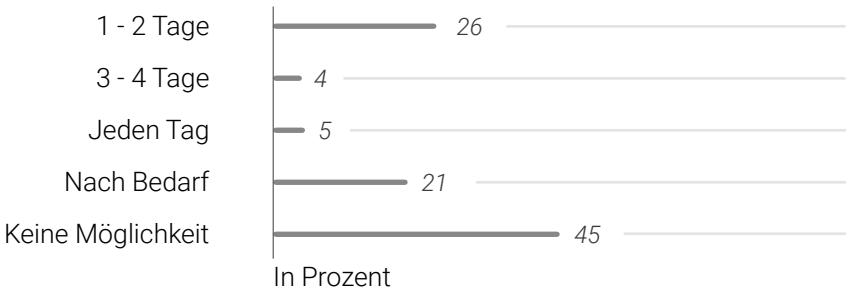
Während der Corona-Pandemie im ersten Halbjahr 2020 arbeitete etwa jede*r zweite Beschäftigte der Verwaltung mehrheitlich vom heimischen Arbeitsplatz aus. Dabei war die Ausprägung in den Verwaltungsebenen sehr unterschiedlich. Während auf Bundesebene 67 % der Mitarbeiter*innen im Homeoffice waren, hatte diese Möglichkeit nur etwas mehr als ein Drittel der kommunalen Beschäftigten. Frauen waren dabei häufiger mehrheitlich im Homeoffice (62 %) als Männer (53 %) oder Führungskräfte (40 %).

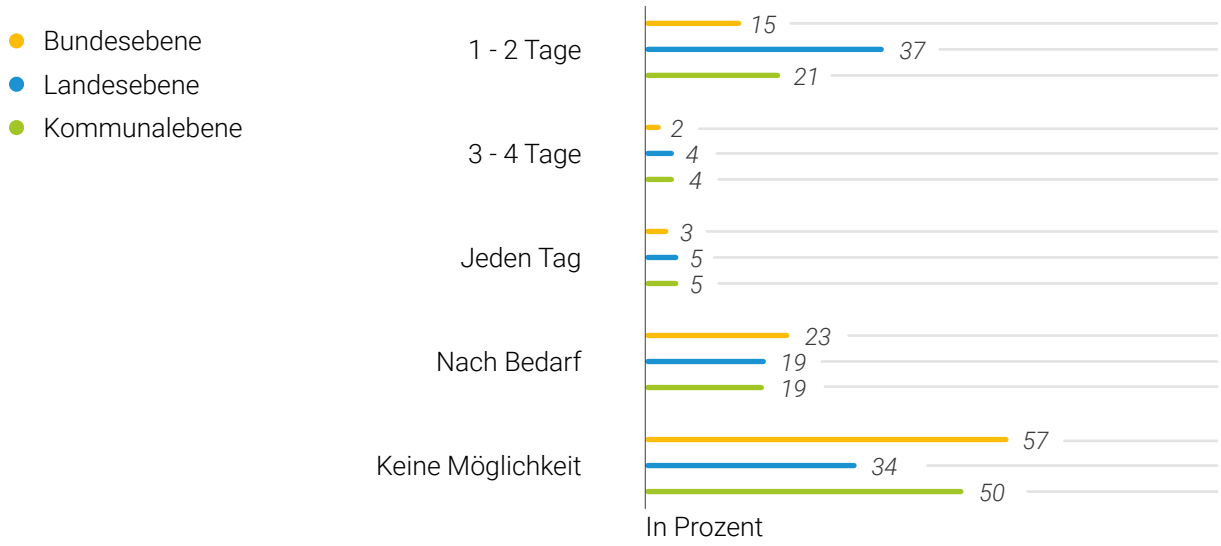
Für einen Großteil der Beschäftigten war Homeoffice eine gänzlich neue Erfahrung: Knapp 30 % derjenigen, die angaben, während der Pandemie mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet zu haben, hatten vor Corona überhaupt keine Möglichkeit dazu. Insgesamt war die Möglichkeit zum Homeoffice vor der Pandemie nicht stark ausgeprägt. Rund ein Viertel der Befragten konnte 1-2 Tage die Woche von Zuhause aus arbeiten, während knapp die Hälfte keine entsprechende Möglichkeit hatte.

Haben Sie in den vergangenen drei Monaten mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet?



An wie vielen Arbeitstagen pro Woche hatten Sie vor Beginn der Corona-Pandemie die Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten?

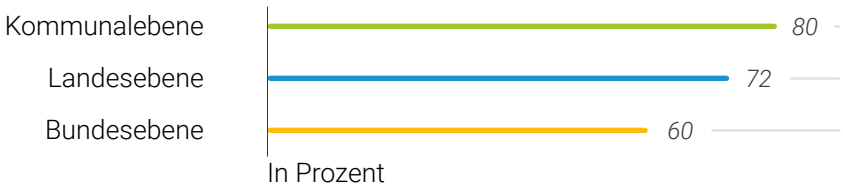




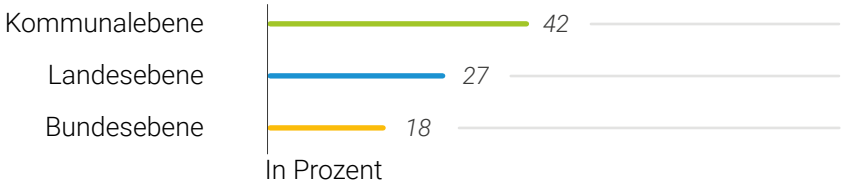
Jede*r Vierte musste täglich an den Arbeitsplatz

Trotz der Homeoffice-Ausweitung mussten im Durchschnitt zwei Drittel der Befragten während der Pandemie an ihren Arbeitsplatz – nur ein Drittel der Beschäftigten verblieb durchgängig im Homeoffice. Jede*r vierte Mitarbeiter*in musste sogar täglich an den Arbeitsplatz. Dabei waren Männer häufiger am Arbeitsplatz als Frauen. Auch Führungskräfte waren häufiger vor Ort.

Mussten Sie zur Erfüllung Ihrer Arbeit während der Corona-Pandemie an Ihren Arbeitsplatz?



Täglich an den Arbeitsplatz mussten



Kommunen bilden das Rückgrat der Pandemiebekämpfung

Hohe personelle Flexibilität

Während der ersten Corona-Welle wurde jede*r vierte Beschäftigte mit anderen Aufgaben betraut. Auf kommunaler Ebene, der Verwaltungsebene der Gesundheitsämter und damit auch der Kontaktnachverfolgung, arbeitete sogar jede*r dritte Mitarbeiter*in an anderen Aufgaben. Dabei waren es vor allem die jüngeren Mitarbeiter*innen, welche in neuen Aufgabenfeldern arbeiteten. Mitarbeiter*innen die vor allem von Zuhause arbeiteten, wurden hingegen wesentlich seltener in andere Bereiche eingebunden.

Wurden Sie im Zuge der Corona-Pandemie mit anderen Aufgaben betraut?

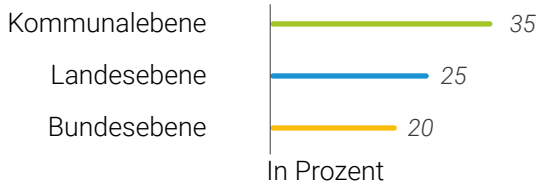
Evidenzbasierte Entscheidungsfindung – auch in Krisenzeiten

Die Corona-Pandemie hat nicht nur in der Bevölkerung für große Unsicherheit gesorgt. Auch Politik, Wirtschaft und Verwaltung konnten und können weiterhin nicht absehen, wie sich das Virusgeschehen entwickelt, ob sich die Menschen an die Schutzmaßnahmen halten, ob die Gesundheitsämter richtig ausgestattet und welche Unterstützungsmaßnahmen noch notwendig sind. In dieser dynamischen Zeit ohne vorherige Erfahrungswerte ist es besonders wichtig, Entscheidungen nicht aus dem Bauchgefühl heraus, sondern fundiert auf Basis von Fakten und Daten zu treffen. Civey unterstützt deshalb Teile der Bundesregierung mit Live-Daten zur Pandemieentwicklung im Land.

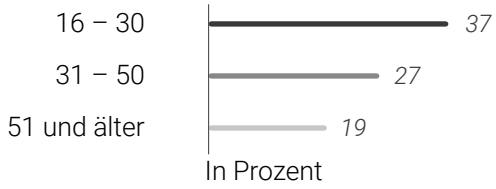
Mithilfe des Monitorings können Einstellungen zum Virus, aber auch Probleme und Herausforderungen bis auf Ebene der Landkreise in Echtzeit analysiert werden. Dafür nutzt Civey umfragebasierte Live-Daten aus dem größten Panel in Deutschland. Die Daten bieten z.B. Einschätzungen der Corona-Maßnahmen in der Region, die Bewertung der lokalen Gesundheitsversorgung oder zur Sicherheit des Arbeitsplatzes. Aber auch Fragen, die zur Einschätzung der gesellschaftlichen Stimmung beitragen können, sind im Corona-Monitoring der Bundesregierung enthalten. Zudem ermöglichen die Live-Daten neben der Auswertung nach Landkreisen auch gezielte Befragungen von spitzen Zielgruppen wie der Corona-Risikogruppe oder Personen, die von Kurzarbeit betroffen sind. Mithilfe der Daten sind die Akteure in Politik und Verwaltung jederzeit in der Lage flexibel auf Veränderungen zu reagieren, gezielt lokal nachzusteuern und das erlangte Wissen in Kampagnen (wie z.B. der AHA-Kampagne) erfolgreich umzusetzen.

Mitarbeitende nach Ebenen und Alterskohorten, welche im Zuge der Pandemie mit anderen Aufgaben betraut wurden:

Nach Ebenen



Nach Alterskohorten

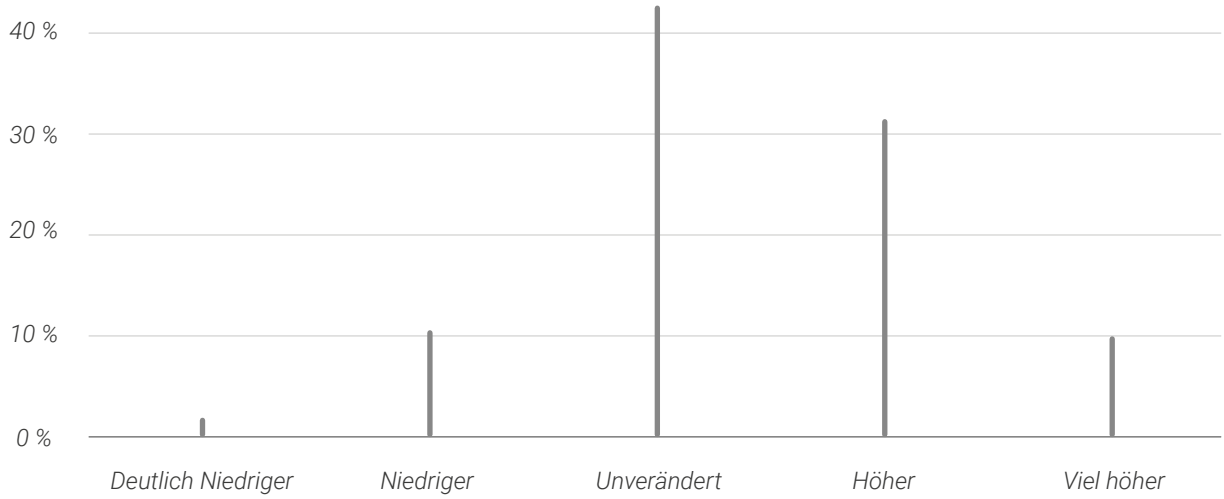


Hohe Arbeitsbelastung

Die Pandemiebekämpfung ist ein Stresstest für die Verwaltungsbeschäftigten: 42 % gaben eine höhere oder sehr viel höhere Arbeitsbelastung an. Auf kommunaler Ebene gibt sogar jede*r Zweite an, dass die Arbeitsbelastung höher oder wesentlich höher ist. Auf Landesebene geben dies immer noch 43 % an, während auf Bundesebene nur knapp 37 % von einer gestiegenen Arbeitsbelastung berichten.

Die Arbeitsbelastung im Homeoffice wird hingegen niedriger eingeschätzt (höhere + viel höhere Arbeitsbelastung 37,5 %) als die Arbeitsbelastung vor Ort (49 %)

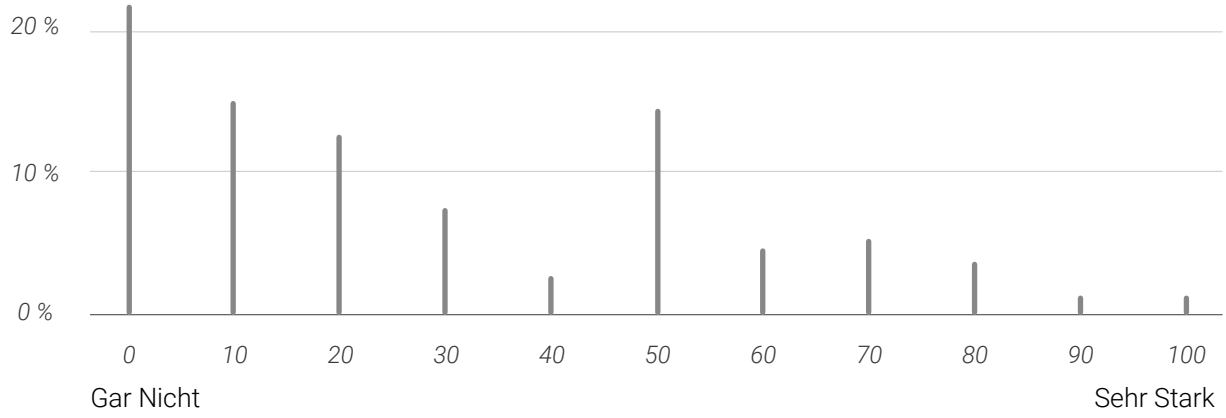
Wie empfinden Sie die derzeitige Arbeitsbelastung, die auf Sie einwirkt, im Vergleich zu Ihrer regulären Arbeitsbelastung? (Häufigkeit in %)



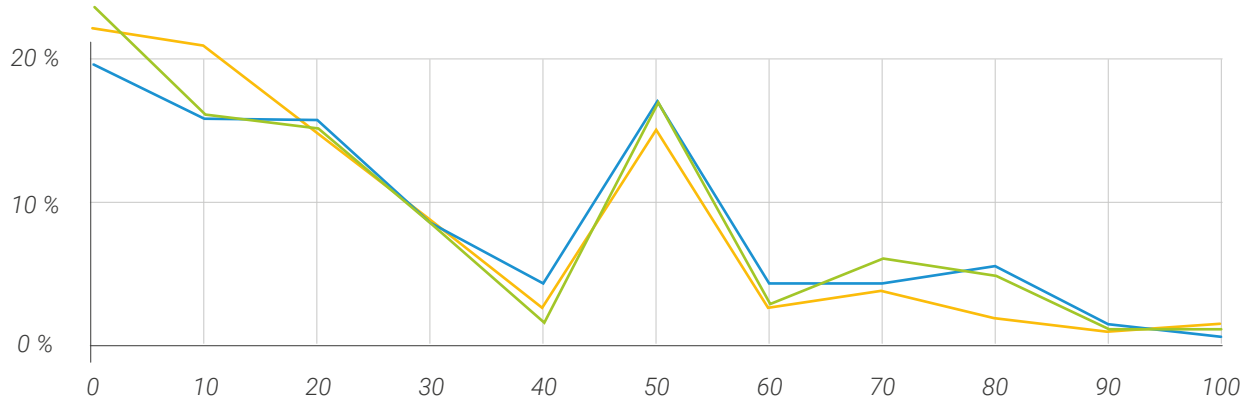
Arbeitsfähig, aber mit Leistungseinbußen

Der Großteil der Bediensteten fühlte sich durch die Corona-Pandemie und den Lockdown in der Bearbeitung der Aufgaben nicht oder nur geringfügig eingeschränkt. Fast jede*r vierte Mitarbeiter*in gab an, dass die derzeitige Situation überhaupt keine Einschränkung der täglichen Aufgaben nach sich zieht. Mitarbeitende, die vor allem im Homeoffice gearbeitet haben, bewerten die aktuellen Umstände als weniger einschränkend als Mitarbeitende, die vor allem am Arbeitsplatz waren.

Wie stark schränkt Sie die derzeitige Situation in der Bearbeitung ihrer Aufgaben ein?
(0 = gar nicht, 100 = sehr stark)

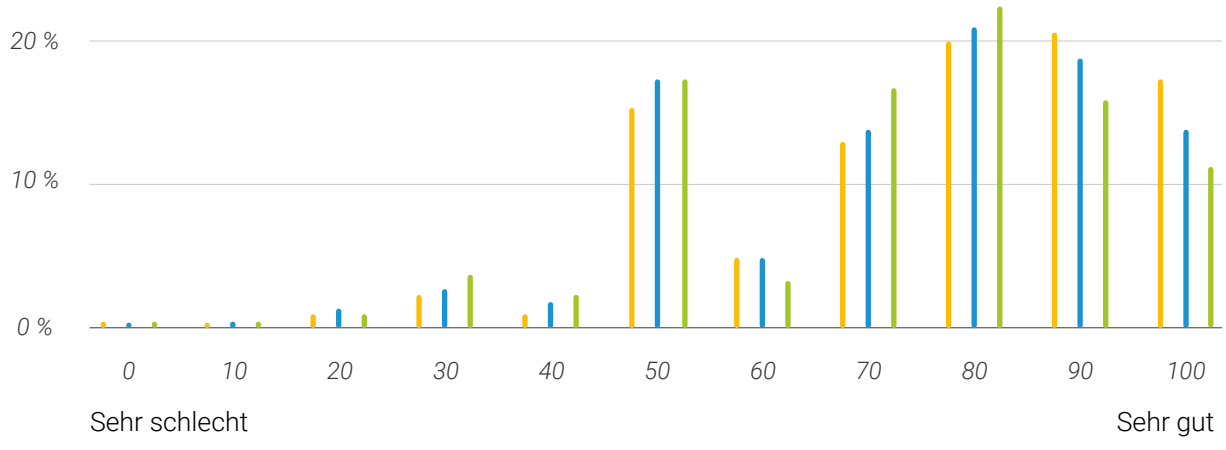


Gesamtergebnis



Bundesebene Landesebene Kommunalebene

Wie gut würden Sie sagen, konnte Ihre Behörde während der Corona-Pandemie ihre Leistung erbringen? (Häufigkeit In Prozent)



Bundesebene Landesebene Kommunalebene

Basiskomponente Government Site Builder im Einsatz gegen Corona

Der Government Site Builder (GSB) ist als Portal- und Content-Management-Lösung eine erprobte Basiskomponente des Bundes. Die Lösung ist mit mehr als 200 produktiven Webauftritte auf Bundesebene weit verbreitet und auch in einigen Bundesländern bereits erfolgreich im Einsatz. Auch im Corona-Geschehen ist der GSB aktiv.

Das Robert Koch-Institut (RKI) ist seit Monaten in aller Munde und nimmt in der Corona-Pandemie eine sehr wichtige Rolle ein. Die Webseiten des Instituts müssen hochverfügbar sein und den gewaltigen Ansturm der Zugriffe verarbeiten können. Die Webseiten des RKI basieren auf dem Government Site Builder und werden erstellt und betrieben mit Unterstützung von Materna. Das RKI sowie der Dienstleister ITZBund haben die Webseiten aufgrund der hohen Nachfrage kräftig nachgerüstet. Binnen Rekordzeit wurden Infrastrukturkomponenten im Rechenzentrum ausgetauscht, die Bandbreite erhöht, eine neue Live-Plattform eingerichtet und die technischen Ressourcen insgesamt verdoppelt – auch hier mit Unterstützung der GSB-Experten von Materna. Der GSB hat hierbei einmal mehr seine Stabilität auch unter Hochlast bewiesen. Erstmals ist auch ein Content Delivery Network im GSB-Umfeld im Einsatz. Materna steht als Dienstleister bereit, auch weitere Webauftritte „Corona-fest“ zu machen.

Ein weiteres GSB-Beispiel ist die Sonder-Webseite des Saarlandes zu Corona. Auf corona.saarland.de erscheinen die wichtigsten Neuigkeiten: von der aktuellen Verfügung der Landesregierung über den direkten Link zu den Infos für die Kleinunternehmer-Soforthilfe bis hin zu den wichtigsten Materialien zum Thema Schule und Kitas. Weiteres Herzstück ist eine umfangeiche Zusammenstellung der häufigsten Fragen und Antworten (FAQ), die täglich aktualisiert wird. Zudem gibt es eine Übersicht zu den vielen ehrenamtlichen Initiativen im Saarland. Allein in den ersten zwei Wochen nach Live-Gang gab es über 500.000 Besuche. Die Webseite basiert auf dem Government Site Builder 10, der Open-Source Version der Content-Management-Lösung des Bundes, und wurde ebenfalls von Materna realisiert.

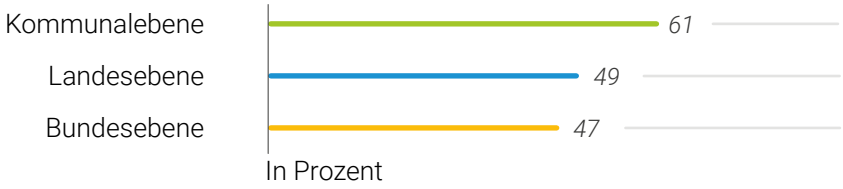
Auch in der Leistungsbeurteilung zeigt sich, dass die Mitarbeitenden überzeugt sind, dass ihre Behörde während der Corona-Pandemie eine gute Leistung erbracht hat. Weniger als 10 % der Antworten geben eine Leistungsfähigkeit von unter 50 % an, während mehr als die Hälfte der Befragten die Leistungsfähigkeit ihrer Behörde im Bereich von 80 – 100 % beziffert. Im Vergleich der Verwaltungsebenen schneidet hierbei der Bund am besten ab.

Auch die Mitarbeitenden die mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet haben, bewerten die Leistungsfähigkeit ihrer Behörde deutlich besser als Mitarbeitende vor Ort (77 % zu 68 %). Befragt man die Mitarbeitenden nach ihrer persönlichen Leistung, gibt mehr als die Hälfte an, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Krise geleistet haben. Dabei schät-

zen die Mitarbeitenden der Kommunalebene ihren Beitrag wichtiger ein, als ihre Kolleg*innen auf Bundes- oder Landesebene.

Würden Sie sagen, dass Sie mit Ihrer Arbeit in der Verwaltung einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Krise geleistet haben?

Führungskräfte messen ihrer Arbeit deutlich größere Bedeutung bei, als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (67 % zu 46 %)



Die Kommunen (61 %) sehen sich als deutlich wichtiger, als die Landesebene (49 %) und schließlich die Bundesebene (47 %) für die Bewältigung der Krise.

Die Mitarbeitenden vor Ort hatten stärker das Gefühl einen wichtigen Beitrag zu leisten (55 %) als die Personen im Homeoffice (47 %).

„Ich habe mein Bestes getan, um die Arbeit trotz aller Widrigkeiten bestmöglich zu erfüllen."

(Antwort einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie)

„Unser Credo war dabei, wir wollen die Krise als Chance nutzen und Dinge ausprobieren. Im Tagesgeschäft hindern uns viel zu oft Vorschriften an der Umsetzung. Also sind wir da hingegangen und haben gesagt. Die Krise, ist ein Spielfeld, das wir nutzen müssen. Mit einem gewissen Mut, einer sehr vertraulichen Zusammenarbeit mit unserem Personalrat, die wurden immer frühzeitig eingebunden und einer transparenten Kommunikation, haben wir dann alle Beschäftigten abgeholt." (Experteninterview)

Best Case: Stadt Sindelfingen

Intrexx

Fit für die Zukunft werden: Das war der Anspruch, den die Stadt Sindelfingen an ihr neues Mitarbeiterportal stellte. Im bisherigen System mussten sich die Mitarbeiter umständlich durch Datenbanken und Verzeichnisse wühlen, um Dateien und Informationen zu finden. So ging wertvolle Zeit verloren. Also suchte die Stadt Sindelfingen eine zeitgemäße Lösung, die das Suchen und Finden sowie die interne Kommunikation einfacher und effizienter machen sollte. Die Entscheidung fiel auf die Low-Code-Plattform Intrexx, die Individualität bei zugleich schneller Entwicklung ermöglichte.

Dank Low Code konnte das neue Portal in gerade einmal vier Monaten entwickelt werden. Zudem ermöglicht es Low Code der Stadt Sindelfingen, in Intrexx unabhängig von externen Dienstleistern eigene Applikationen zu entwickeln oder vorhandene an die konkreten Bedürfnisse anzupassen. Gleichzeitig bietet der AppStore auch zahlreiche Anwendungen, die sofort und ohne jeden Entwicklungsaufwand einsetzbar sind.

Die Zeit, die die Mitarbeiter der Stadt Sindelfingen tagtäglich mit der Suche nach Informationen verbringen, konnte deutlich reduziert werden. Als besonders wertvoll haben sich die Kontaktdatenbank und die automatische Anzeige der neuesten Informationen erwiesen. Durch das Social Collaboration Tool Intrexx Share wurde außerdem der informelle, ungezwungene Austausch gefördert. So ist das neue Mitarbeiterportal ein entscheidendes Argument, das die Stadt Sindelfingen insbesondere für junge Arbeitskräfte attraktiv macht.

Die Plattform ermöglicht ein strukturiertes und intuitives Management von Daten und Informationen. Zudem lassen sich auch ganze Prozesse als automatische Workflows abbilden, was für eine enorme Produktivitätssteigerung sorgt.
Die Highlights in Kürze:

- Bessere Verfügbarkeit von Informationen
- Starke Vereinfachung der Abläufe
- Zentrale Plattform statt viele Einzelanwendungen
- Spürbare Effizienzsteigerung
- Zukunftssicher: problemlose Anpassung und Erweiterung

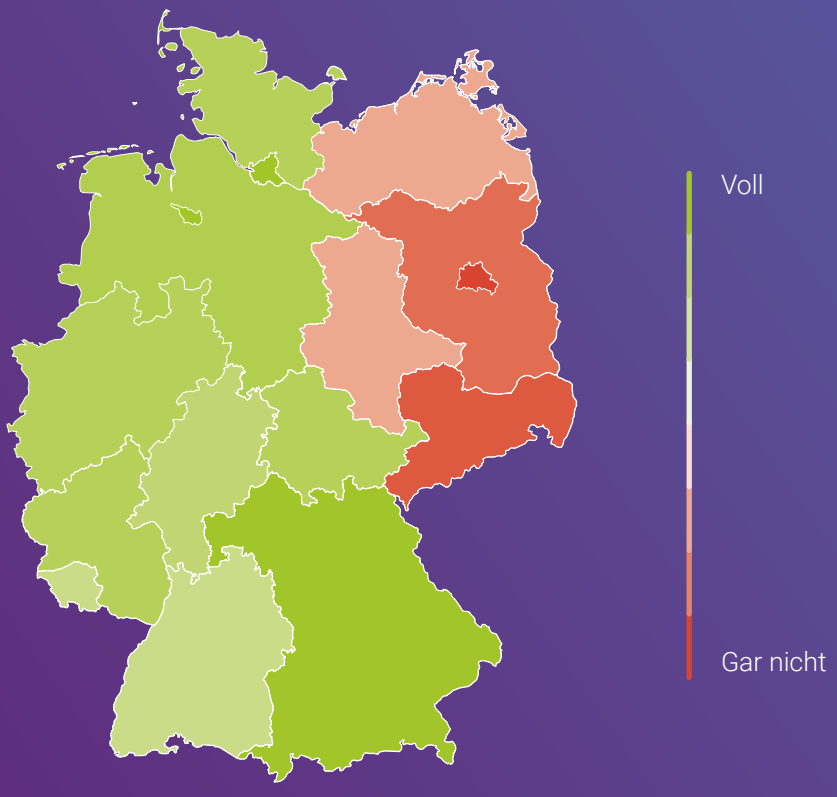
Sicht der Bürger*innen: Verwaltung nur bedingt funktionsfähig

Während die Verwaltungsmitarbeiter*innen vergleichsweise geringe Leistungseinbußen der Verwaltung durch die Folgen der Corona-Pandemie erlebt haben, ergibt die Einschätzung der Bürgerbefragung ein deutlich differenzierteres Bild: Zwar hat eine Mehrheit von 44 % der Bürger*innen die Verwaltung zu Beginn der Pandemie als funktionsfähig wahrgenommen. Gleichzeitig gaben jedoch 36 % der Befragten an, dass sie die Verwaltung als weniger (27 %) und gar nicht (9 %) funktionsfähig wahrgenommen haben (unentschieden 19 %).

Die repräsentative Bürgerbefragung hat auch ergeben, dass nur etwa 60 % der Bürger in der ersten coronabedingten Lockdown-Phase (von Ende März bis Anfang Juli) Kontakt mit der Verwaltung hatten. Berücksichtigt die Auswertung nur diejenigen Bürger*innen, die Kontakt mit der Verwaltung hatten, liegen die Ergebnisse noch enger beieinander: Während 44 % die Verwaltung für funktionsfähig halten, nehmen 41 % die Verwaltung als weniger (32 %) oder gar nicht (9 %) funktionsfähig wahr.

Betrachtet man die Bundesländer, ergibt sich ein starkes West-Ost-Gefälle: die Funktionsfähigkeit der Verwaltungen in den westdeutschen Bundesländern wurde wesentlich besser bewertet als in den meisten ostdeutschen Bundesländern.

Halten Sie die Verwaltung während der Corona-Pandemie für funktionsfähig?



Digitalisierung als Krisenresilienz

In der Vergangenheit stand der Ausfall digitaler Systeme in der öffentlichen Verwaltung im Zentrum der Diskussionen: Befürchtet wurden digitale Abhängigkeiten und dass die Behörden nicht mehr arbeitsfähig sind, wenn das digitale System versagt. Die Corona-Pandemie und ihre Folgen führten allerdings zu einem Wegfall des „analogen" Systems der Verwaltung – von heute auf morgen war der persönliche Kontakt, z.B. im Bürgerbüro, nur noch eingeschränkt möglich und die Leistungserbringung erfolgte in vorher nicht bekannten Ausmaß aus dem Homeoffice heraus. Plötzlich ist die digitale Verwaltung nicht nur ein weiterer Kommunikationskanal, eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung oder Homeoffice ein Gimmick der Arbeitgeberattraktivität, sondern ein notwendiges Rückhaltesystem für die Verwaltung, um arbeitsfähig zu bleiben.

Welche Erfahrung machten die Bürger*innen mit der digitalen Verwaltung und wie erlebten die Verwaltungsmitarbeitenden die Digitalisierung der eigenen Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit in der ersten Corona-Phase?

Mehr Nutzung aber durchwachsene Nutzererfahrung

Die Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen arbeiten derzeit im Zuge der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, das besagt, dass bis Ende 2022 alle Verwaltungsdienstleistungen auch online angeboten werden sollen, stark an der Ausweitung ihrer digitalen Services. Bereits zu Beginn der Corona-Pandemie wurden stellenweise die digitalen Services ausgeweitet oder vereinfacht. So vereinfachte der Freistaat Bayern durch eine Ausnahmegenehmigung die digitale An-, Ab- und Ummeldung eines Kraftfahrzeugs über das Internet. Damit ist es nicht mehr notwendig, sich mit der eID-Funktion des Personalausweises (nPA) zu authentifizieren, Benutzername und Passwort reicht aus.[1]

Auch die Antragstellung für die Soforthilfen für Soloselbstständig und kleine Unternehmen wurde innerhalb weniger Tage in den Bundesländern digital zur Verfügung gestellt (siehe hierzu Textbeitrag der AKDB auf Seite 25).

Knappes Fünftel mehr Online-Nutzung

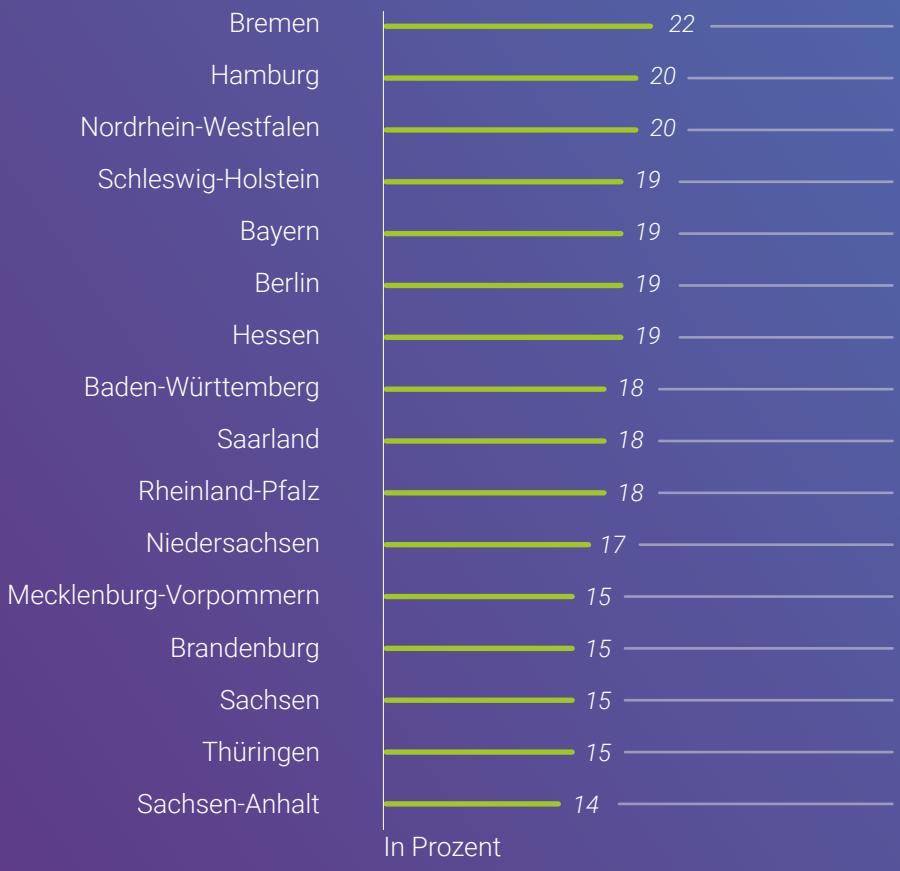
Diese Anstrengungen zeigen sich auch bei der Nutzung: Insgesamt haben bis Juli 2020 18 % der Bürgerinnen und Bürger stärker von den Online-Diensten der Verwaltung Gebrauch gemacht. 71 % der Bürger*innen haben nicht stärker auf digitale Dienste zurückgegriffen.

---

1 Während der Corona-Krise sind die Nutzerzahlen bei i-Kfz um 1.700 % gestiegen, vgl. dazu PM des Bayerischen Staatsministeriums für Digitales unter: **https://www.stmd.bayern.de/nutzung-digitaler-verwaltung-steigt-waehrend-corona-krise-stark-gerlach-will-dienstleistungen-noch-weiter-ausbauen/?seite=35680** (Letzter Zugriff am 11.11.2020)

Föderal ergibt sich folgendes Bild:

Haben Sie in den vergangenen drei Monaten stärker als zuvor auf Online-Dienste der Verwaltung zurückgegriffen? (Zustimmung In Prozent)



Die Nutzung unterscheidet sich stark nach Alterskohorten: So haben z.B. in der Kohorte der 30 – 39-Jährigen 27 % stärker Online-Dienste genutzt, während nur 11 % der 65-Jährigen und älter von der Möglichkeit der digitalen Verwaltung Gebrauch machten. Auch Bürger*innen mit Kindern im Haushalt haben mit 23 % stärker Online-Verwaltungsservices genutzt. Die Initiative D21 kommt in ihrer jährlichen Studie, dem eGovernment Monitor, zu einem ähnlichen Ergebnis. Zwar steigt die Zahl der Nutzer*innen von digitalen Verwaltungsangeboten langsam aber kontinuierlich an, doch war Corona hier kein wesentlicher Treiber für eine stärkere Nutzung. Ganz im Gegenteil: Behördengänge die nicht zwingend notwendig waren, wurden gänzlich vermieden.[2]

Schlechte User-Experience

Zwar kam es, wie dargestellt, durch die Folgen der Corona-Pandemie, zu einer Steigerung der Nutzungszahlen von Online-Verwaltungsdiensten, jedoch wurde diese Erfahrung von den Bürger*innen überwiegend negativ empfunden: knapp die Hälfte derer, die die digitalen Angebote der Verwaltung genutzt haben, waren unzufrieden – nur ein Fünftel war zufrieden.

---

2 eGovernment Monitor 2020 abrufbar unter: **https://initiative21.de/app/uploads/2020/10/egovernment_monitor_2020_onlineausgabe.pdf** (letzter Zugriff am 16.11.2020)

Mehr Digitalisierung für Gesundheitsämter

Durch das kontinuierliche Nachhalten der Infektionsketten hat Corona bei den Gesundheitsämtern für viel Verwaltungsarbeit gesorgt. Wer sich mit Corona infiziert hat oder mit einem potenziellen Patienten Kontakt hatte, geht in die angeordnete häusliche Quarantäne. Die Betreuung dieser Fälle ist für die Gesundheitsämter eine große personelle Herausforderung.

Bei einer Infektion ist das Gesundheitsamt in der Pflicht, den aktuellen Gesundheitsstand des Patienten regelmäßig abzufragen, auch den der Kontaktpersonen. Das Gesundheitsamt stellt beispielsweise Fragen zu Symptomen sowie deren Verlauf. Somit entsteht schnell eine hohe Anzahl an Kontaktaufnahmen entstehen, wie das Beispiel aus Dortmund zeigt: Es mussten sich in den ersten Corona-Monaten über 7.000 Menschen in die 14-tägige Quarantäne begeben. Bei einem Anruf pro Tag ergäben sich 84.000 Telefongespräche, die das Gesundheitsamt hätte führen müssen, ganz gleich ob sich eine Ansteckung ergeben hätte oder nicht. Telefonische Fragen besorgter Bürger zu beantworten, erhöht diese Zahl noch weiter. Das ist manuell nicht zu leisten. Die Dokumentation der Quarantäne-Fälle und daraus resultierende wiederkehrende Nachfragen bei Patienten und potenziellen Patienten belastet die Gesundheitsämter zunehmend.

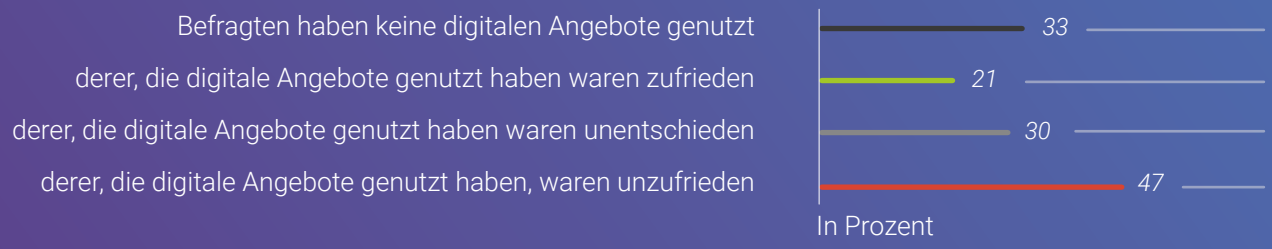
Hier hilft die Quarantäne-App GESA, eine von Materna entwickelte Anwendung zur effizienten Verwaltung von Corona-Fällen. GESA steht für GEsundheitsStatus App. Im Einsatz ist die App bereits im Gesundheitsamt der Stadt Dortmund.

Die Lösung besteht aus zwei Komponenten: Mit der ersten Komponente, einer mobilen App, erfassen Patienten täglich ihren aktuellen Status eigenständig und melden diesen an das zuständige Gesundheitsamt. Dies entlastet die Mitarbeiter in den Ämtern erheblich. Die zweite Komponente nutzen die Mitarbeiter im Gesundheitsamt: Mit einer Web-Applikation zur Verwaltung der Patienten können sie täglich den Status der Quarantänefälle nachverfolgen. Für mehr Effizienz wurden die zuvor auf Papierbasis erfassten Fragebögen der Patienten digitalisiert, sodass die Mitarbeiter darauf in elektronischer Form zugreifen können.

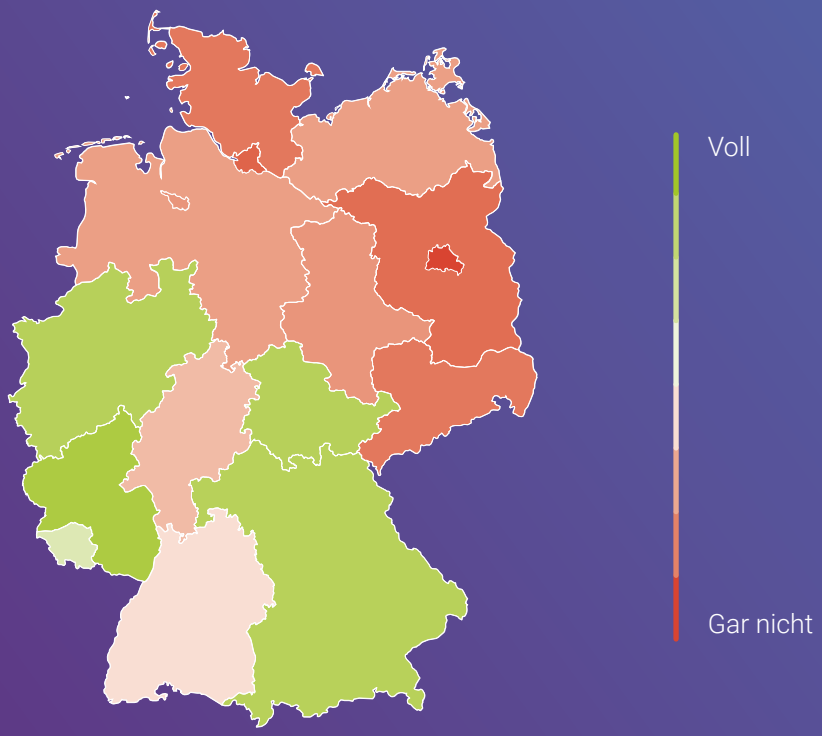
Eher weniger Vertrauen in die digitalen Angebote der Verwaltung

Die Einstellung der Bürger*innen hat sich in Bezug auf die digitalen Angebote eher verschlechtert. Zwar ist bei der Hälfte der Bürger*innen das Vertrauensniveau in die digitale Verwaltung gleichgeblieben, allerdings haben nur 10 % der Befragten während der ersten Corona-Phase mehr Vertrauen aufgebaut während ein Fünftel weniger Vertrauen hat. Selbst bei denen, die die digitalen Verwaltungsangebote genutzt haben, haben nur 12 % mehr Vertrauen, während 23 % weniger Vertrauen haben.

Wie zufrieden waren Sie in den letzten drei Monaten mit den digitalen Angeboten der Öffentlichen Verwaltung in Deutschland?



Aufgeschlüsselt auf die einzelnen Bundesländer ergibt sich folgendes Bild, hinsichtlich der Zufriedenheit mit den digitalen Angeboten:



Dennoch: Mehr als ein Drittel der Bürger*innen sind bereit digitale Verwaltungsservices mehr zu nutzen

Trotz hoher Unzufriedenheit und eines gewissen Vertrauensverlustes in die digitalen Angebote der Verwaltung, sehen auch viele Bürger*innen die Notwendigkeit die Online-Verwaltung stärker in Anspruch zu nehmen: 38 % der Bürger*innen planen die digitalen Angebote stärker zu nutzen. Allerdings tendieren auch 43 % eher dagegen. Auch hier zeigt sich wieder eine stärkere Offenheit bei den jüngeren Alterskohorten, von den 18- bis 29-Jährigen wollen 42 % digitale Verwaltungsangebote stärker nutzen, jedoch sprechen sich auch hier 40 % eher dagegen aus. Bei den 65-Jährigen und älter planen hingegen knapp die Hälfte (49 %) keine stärkere Nutzung der Online-Verwaltung, während ein Drittel hierfür offen sind. Auch mit steigendem Bildungsgrad ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass digitale Angebote genutzt werden. Bei Personen mit Abitur würden fast doppelt so viele digitale Angebote nutzen wie bei Personen mit Hauptschulabschluss/ohne Schulabschluss.

Immerhin, wenn auch folgerichtig: Diejenigen Bürger*innen die mit den Angeboten der digitalen Verwaltung zufrieden waren, planen zu 54 % auch eine weitere digitale Nutzung. Ein Hinweis auf weitere Anstrengungen bzgl. einer Vereinfachung und stärkeren Nutzerzentrierung der Online-Verwaltungsservices.

Verwaltungsdigitalisierung – Krise als Katalysator

Die kommunale IT-Landschaft reagierte schnell auf die radikal veränderten Rahmenbedingungen in der Corona-Pandemie und stellte die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sicher. Gerade in Bayern gibt es immer mehr kommunale Online-Angebote. Und eindrucksvoll gestiegene Nutzungszahlen.

Ein gutes Beispiel für die Reaktionsschnelligkeit der öffentlichen IT ist die kurzfristige Umsetzung der Corona-Überbrückungshilfe als Online-Antrag. Dabei authentifizieren sich Antragsteller über das Nutzerkonto Bund, das im Auftrag des Bundesinnenministeriums von der AKDB realisiert wurde. 2020 wurden noch weitere Dienste-Anbindungen wie etwa das Elterngeld Digital oder BAföG Digital angebunden.

Eine digitale Registrierungslösung von AKDB und Bayerischem Hotel- und Gaststättenverband ist ein weiteres Beispiel für unmittelbare Hilfe in Coronazeiten: darfichrein.de unterstützt Gastronomen, kommunale Einrichtungen und den Universitätsbetrieb – und zeigt nebenbei, dass kommunale IT-Dienstleister in Startup-Manier kurzfristig innovative Lösungen entwickeln können. Die Lösung überzeugte nicht nur das Bayerische Digitalministerium, das die Schirmherrschaft übernommen hat, sondern vor allem die Bürger: Stand November hatten an weit über 3.000 Standorten insgesamt über 2,2 Mio Check-ins stattgefunden.

Nutzungszahlen sind das beste Argument für Investitionen in den digitalen Bürgerservice: Nie zuvor machten Bürger so stark Gebrauch von Online-Diensten auf kommunalen Webseiten. Insgesamt summierten sich die Vorgänge allein in den bayerischen Bürgerservice-Portalen der AKDB von September 2019 bis August 2020 auf 2,4 Millionen, das sind über eine Million Vorgänge mehr als im Vorjahresvergleichszeitraum.

Auch der Gesetzgeber unterstützt mit pragmatischen Lösungen: In Bayern wurde die Nutzung internetbasierter Kfz-Dienste erheblich erleichtert. Im Zuge einer Ausnahmegenehmigung des Freistaats ist es bis mindestens Jahresende nicht mehr notwendig, sich mit der eID-Funktion des Personalausweises zu authentifizieren, um Fahrzeuge online zulassen und abmelden zu können. Eine mit Benutzername und Passwort angelegte BayernID reicht aus. Schnell machte ein Großteil der bayerischen Landratsämter von dieser Erleichterung Gebrauch, welche sofort von Fahrzeughaltern angenommen wurde.

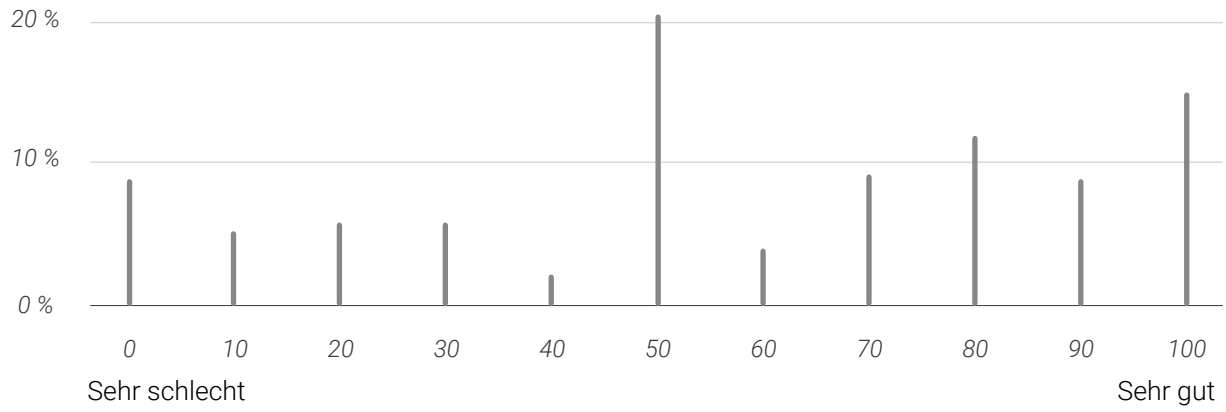
Vieles spricht dafür, dass die digitale Abwicklung von Verwaltungsleistungen zum neuen Service-Standard wird. Nicht allein weil die Auswirkungen der Pandemie dies erforderlich macht, sondern weil bereits heute täglich tausende von Online-Transaktionen zeigen, welch spürbare Erleichterungen und Entlastungen dies für Bürger, Unternehmen sowie Verwaltungsangestellte gleichermaßen mit sich bringt.

Sicht der Verwaltung: Technische und kulturelle Hürden

Noch nie zuvor hatten die Verwaltungen so viele Mitarbeiter*innen ins Homeoffice geschickt. Dabei galt es vor allem in der Anfangszeit des Lockdowns technische Probleme zu bewältigen und die geeignete IT-Ausstattung zur Verfügung zu stellen.

Während auf Bundes- und Kommunalebene jede*r Zweite einen Laptop zur Verfügung hatte, wurden auf Landesebene rund 70 % der Beschäftigten mit einem Laptop ausgestattet.
Dabei bekamen Führungskräfte, ältere Mitarbeiter*innen und männliche Beschäftigte den Vorzug. Die Mitarbeiter*innen bewerten die technische Ausstattung mit 57,2 von 100 Punkten. Wobei ein Fünftel der Befragten sehr unzufrieden und ein Drittel sehr zufrieden mit der bereitgestellten technischen Ausstattung ist.

Wie bewerten Sie die von Ihrem Arbeitgeber bereitgestellte Arbeitsausstattung, z.B. Dienstlaptops oder Software? (Häufigkeit In Prozent)



Arbeitsfähigkeit durch Einsatz privater Technik

Die von den Verwaltungen bereitgestellte IT-Ausstattung konnte nicht alle Bedürfnisse der Beschäftigten erfüllen. Das zeigt der Einsatz privater Technik zur Erledigung der täglichen Arbeitsaufgaben, die während der Pandemie und des Lockdowns um 20 Prozentpunkte gestiegen ist.

Beschäftigte, die bereits mit einem Dienstlaptop ausgestattet waren, nutzten im Durchschnitt am meisten zusätzliche private Technik. Beschäftigte der Kommunen mussten am häufigsten auf private Technik zurückgreifen.

> *„Ich hoffe und wünsche mir neuen Schwung für die Digitalisierung. Je digitaler die Verwaltung, desto moderner und krisenfester die Verwaltung."* (Experteninterview)

Haben Sie in den letzten drei Monaten private Technik für Ihre Arbeitsaufgaben genutzt?

Haben Sie in der Vergangenheit bereits private Technik für Ihre Arbeitsaufgaben genutzt?

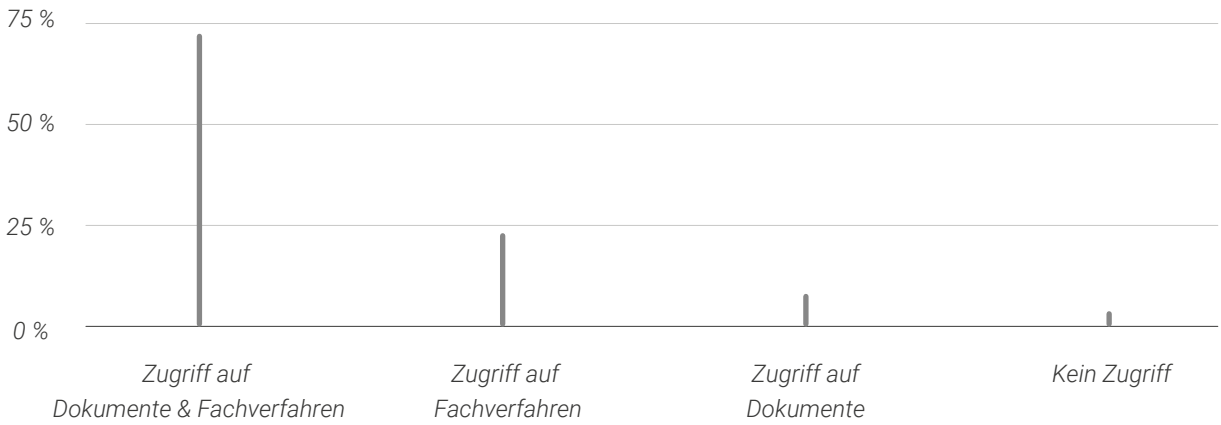
Dabei ließ die Frage offen, was unter „privater Technik“ zu verstehen ist. Ein nicht unerheblicher Teil der privaten Technik dürfte jedoch für die Teilnahme an Videokonferenzen eingesetzt worden sein, wie die Befragung der Experteninterviews zeigte. Durch hohe Datenschutzbestimmungen war den Verwaltungsmitarbeiter*innen die Nutzung an jeglichen externen Videokonferenzen mit ihren beruflichen Laptops technisch verwehrt geblieben (siehe Videokonferenzen).

Arbeitsfähig auch im Homeoffice

Neben der Beschaffung von Laptops mussten zu Beginn des Corona-Lockdowns quasi über Nacht auch jede Menge VPN-Clients eingerichtet werden. Die Befragung zeigt, dass den Verwaltungen dies mit überwiegender Mehrheit gelungen ist – die meisten Beschäftigten im Home-Office hatten Zugriff auf E-Mails sowie Dokumente und Fachverfahren.

Haben Sie im Homeoffice die Möglichkeit auf Ihre E-Mails zuzugreifen?

Haben Sie im Homeoffice Zugriff auf Ihre Dokumente und Fachverfahren?
(Häufigkeit In Prozent)



Krise als Chance: Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung

Die Coronavirus-Krise sorgt für einen Digitalisierungsaufschwung. Damit dieser einen nachhaltigen Effekt haben kann, muss ein flächendeckendes Glasfasernetz aufgebaut werden.
Die Coronavirus-Krise hat die Digitalisierung bei öffentlichen Einrichtungen in den Fokus gerückt. Doch gerade hier besteht oft noch Nachholbedarf. Als Partner zahlreicher öffentlicher Einrichtungen sowie Betreiber kritischer Infrastrukturen – sogenannter KRITIS – hat 1&1 Versatel zu Beginn der Coronakrise kurzfristige Lösungen geschaffen, Telefonkapazitäten aufgestockt, Bandbreitenupgrades vorgenommen und tausende Virtual Private Network (VPN)-Zugänge realisiert. Die Digitalisierung bringt aber nicht nur in Krisenzeiten große Vorteile: Vom digitalen Bürgerbüro über Portalverbünde und eAkten bis hin zur Digitalisierung von Top-Verwaltungsanwendungen ergeben sich viele Möglichkeiten zur Prozessoptimierung und Kostensenkung.
Grundvoraussetzung ist aber immer eine leistungsfähige Telekommunikationsinfrastruktur: Glasfaser ermöglicht garantierte Bandbreiten von bis zu 100 GBit/s und ist damit die einzige Technologie, die den immer weiter steigenden Bandbreitenbedarf auch langfristig abdecken kann. Mit einer Glasfasernetzabdeckung von unter zehn% hat Deutschland aber noch einiges aufzuholen. Nur wenn Kräfte gebündelt und vorhandene Netze und Netzbestandteile zusammengeführt werden, kann das gelingen. 1&1 Versatel setzt an unterschiedlichen Punkten an, um das eigene Glasfasernetz zu erweitern und betreibt zahlreiche Breitbandinfrastrukturen für die öffentliche Hand wie z.B. das Glasfasernetz der Dataport in Schleswig-Holstein und des IT-Dienstleistungszentrums in Berlin, das Kommunalnetz Rheinland-Pfalz oder das Netz der Komm.One in Baden-Württemberg. Zudem hat 1&1 Versatel ein Kooperationsmodell entwickelt, mit dem sich bereits bestehende passive Glasfaser-Infrastrukturen kommunaler Unternehmen optimal nutzen lassen.

Während auf Bundesebene lediglich 13 % keinen Zugriff auf Dokumente und Fachverfahren hatten, sind es auf Landesebene 17 % und auf Kommunalebene knapp 23 %.

6 % derjenigen, die aus dem Homeoffice gearbeitet haben, hatten keinen Zugriff auf Dokumente oder Fachverfahren – hier zeigt sich, dass die meisten Beschäftigten im Homeoffice arbeitsfähig waren.

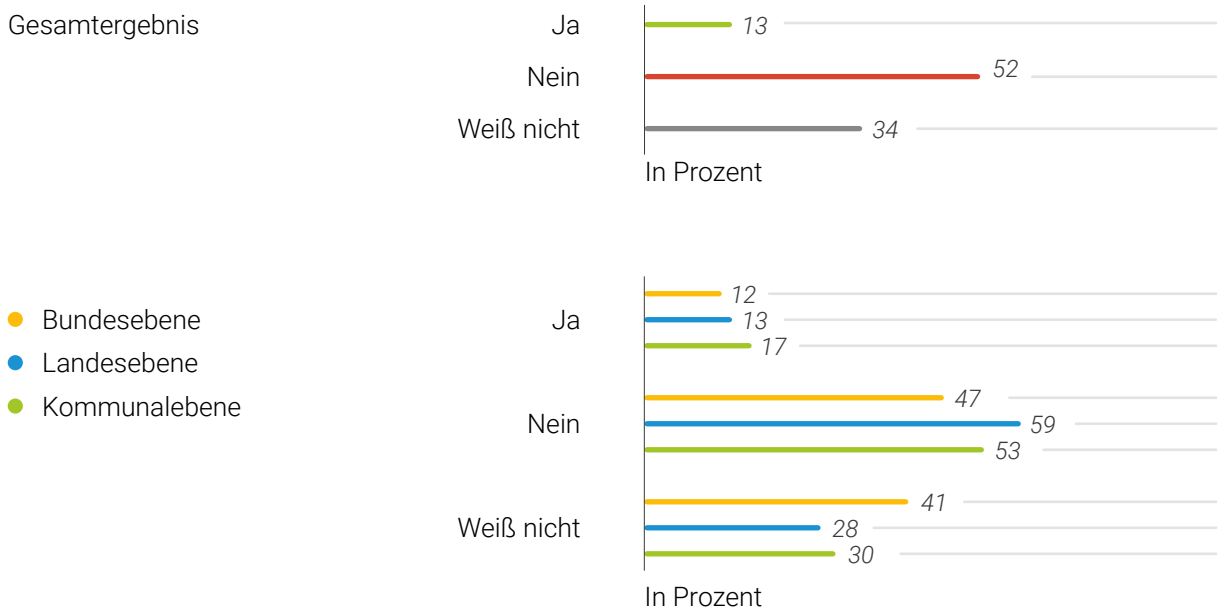
77 % der Führungskräfte gaben an, Zugriff auf Fachverfahren und Dokumente zu haben; 15 % der Führungskräfte hatten weder Zugriff auf Dokumente noch auf Fachverfahren.

Cloud – erste Schritte, gute Erfahrungen

Cloud-Lösungen können quasi auf „Knopfdruck“ skalierbare IT-Leistungen bereitstellen, sei es Cloud-Speicher, Videokonferenzlösungen, Kollaborationstools oder komplexere digitale Fachverfahren (siehe dazu auch Text aws). Viele dieser Lösungen eignen sich aufgrund ihrer Schnelligkeit gerade für Krisenszenarien.

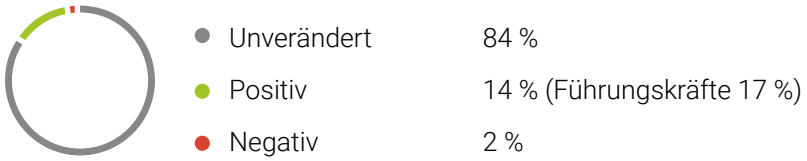
Fragt man danach, ob ihr Arbeitgeber während der Corona-Pandemie Cloud-Lösungen eingeführt hat, konnte jeder sechste Befragte dies bejahen, während mehr als die Hälfte die Frage verneinten und 25 % die Frage nicht beantworten konnten. Am stärksten wurden Cloud-Lösungen auf der kommunalen Ebene eingeführt.

Hat ihr Arbeitgeber während der Corona-Pandemie Cloud-Lösungen eingeführt?
(Cloud-Lösungen sind IT-Dienste, welche über das Internet verfügbar gemacht werden und Speicherplatz, Rechenleistung oder Anwendungslösungen umfassen.)



Die Einführung von Cloud-Lösungen führte im Regelfall zu einer positiveren Einstellung. So hat sich in 4 von 10 Fällen die Einstellung verbessert, während sie bei 58 % der Befragten unverändert blieb – ein wichtiges Signal für die generelle Einführung technischer Neuerungen.

Inwieweit hat sich Ihre persönliche Einstellung zu Cloud-Lösungen in der Verwaltung durch die Erfahrungen in der Corona-Pandemie verändert?



„Mit Home Office und flexiblen Arbeitszeiten (Aussetzen von Kernzeiten) ließen sich die Betreuung der Kinder und die Erledigung von privaten Terminen einfacher umsetzen. Ein neuer individueller Tagesablauf hat sich entwickelt.“

Antwort einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Amazon Web Services (AWS) in der öffentlichen Verwaltung

Die Corona-Krise hat gezeigt, wie leistungsfähig Cloud-Technologien sind – auch in der öffentlichen Verwaltung. Nun kommt es darauf an, die gemachten Erfahrungen in den Normalbetrieb zu übernehmen.

Seit mehr als zehn Jahren werden die Mehrwerte, welche die „Cloud" der öffentlichen Verwaltung bieten kann, diskutiert. In der COVID-19-Krise wird deutlich, wie schnell und konsequent die deutsche Verwaltung die Möglichkeiten der Cloud nutzte, um die eigene Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und zu verbessern.

Ob bei Video-Konferenzen, beim Skalieren von Soforthilfe, bei der Verlegung der Schulen ins Digitale oder bei der Integration von künstlicher Intelligenz in die Pandemie-Forschung. Beim Beispiel der Soforthilfe war es wichtig, dass die öffentliche Hand schnell auf die aktuelle Krise reagiert und die Förderprogramme auch ebenso schnell zu realisieren. Denn die Administration wollte den Betrieben einen einfachen Zugriff auf die Fördermittel ermöglichen. Gemeinsam mit T-Systems als Multi-Cloud-Provider eruierten die Verantwortlichen auf Kundenseite die existierenden Möglichkeiten. Viele der in Frage kommenden Cloud-Lösungen schieden aber wegen zu geringer Performanz oder fehlender Internet-Bandbreite aus. Letzten Endes fiel die Entscheidung zugunsten der VMware Cloud on AWS.

Der Bedarf an neuen Technologien, um heutigen Herausforderungen begegnen zu können, bringt unsere Gesellschaft dazu, dass wir die Debatten um Cloud und digitale Souveränität der letzten Jahre nochmals reflektieren sollten und entsprechend der neuesten Ereignisse in Bezug setzen. Deshalb braucht es einen Ansatz, die positiven Erfahrungen der letzten Wochen und Monate genau zu analysieren und im Anschluss zu „normalisieren". Das Normalisieren der Erfolge der letzten Wochen ist also kein einfaches Unterfangen, Cloud denken bedeutet multidimensionales verantwortungsbewusstes Handeln. Es kann und sollte angegangen werden.

→ https://aws.amazon.com/de/government-education/dach-innovation/

Kein Zugriff

Die Einführung von Cloud-Lösungen ist dann sinnvoll, wenn damit Online-Zugriffsmöglichkeiten geschaffen werden. Allerdings hatte jede*r fünfte Mitarbeiter*in Probleme mit dem Zugriff auf die Behördenserver / das Netzwerk und weitere knapp 40 % der Befragten zumindest teilweise. Dies kann zum einen auf die grundsätzlich verfügbare Bandbreite z.B. am Wohnort hinweisen oder auf die grundsätzlichen Serverkapazitäten der Verwaltungen.

Hatten Sie während der Corona-Pandemie Probleme mit dem Zugriff auf ihre Server/das Netzwerk ihrer Behörde (bspw. die elektronische Akte)?

Teilweise	39 %
Nein	37 %
Ja	18 %
Weiß nicht	6 %

Technische Schwierigkeiten und Vereinzelung

Neben den technischen Hürden, die es zu überwinden galt, bedeutete die Umstellung der Verwaltungsarbeit aus dem Homeoffice auch eine organisationskulturelle Herausforderung. Ist die Verwaltungsarbeit schon im „Normalzustand" durch Silostrukturen geprägt, wurden diese im Homeoffice noch in Richtung Vereinzelung verstärkt: Ein Viertel der Befragten empfand die Kommunikation mit den Arbeitskolleg*innen als Herausforderung. Und knapp 40 % der Befragten gaben an, dass ihnen der informelle Kontakt zu den Arbeitskolleg*innen fehlt.

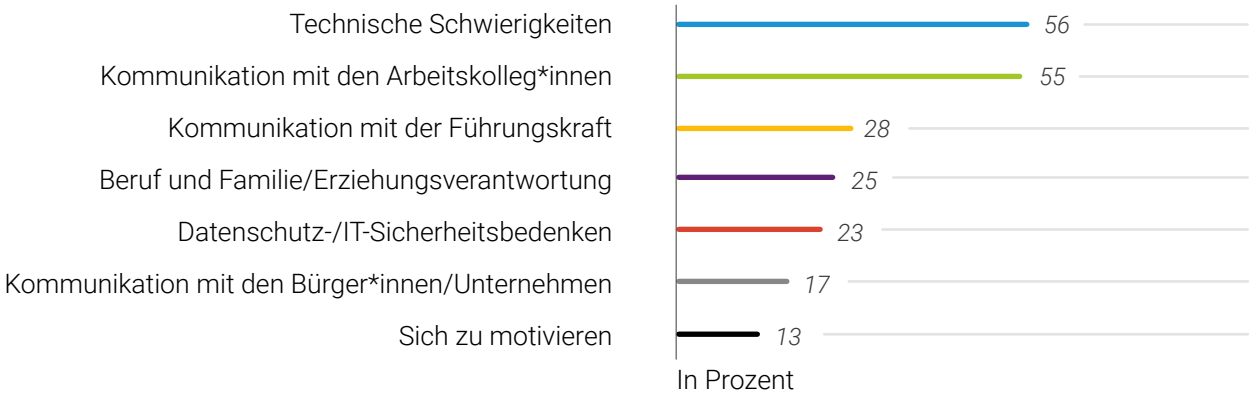
Vor allem der Austausch in der Kaffeeküche oder das Gespräch auf dem Flur wurde schmerzlich vermisst. Vielen Mitarbeiter*innen standen nur etablierte Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung, wie Telefon und E-Mail. Zwar wurden vielerorts neue Formate wie wöchentliche Videocalls oder Telefonkonferenzen etabliert, diese ersetzen aber nur die formellen Kommunikationsstrukturen und nicht die informellen.

Für die Verwaltungen bedeutet dieses Ergebnis, einfache und nutzerfreundliche Kommunikationsräume im Digitalen zu ermöglichen. Dies sollte zum einen technisch realisiert werden, z.B. über benutzerfreundliche und allen zugängliche Videokonferenzsysteme und sicherer Messengerdienste aber auch kulturell durch neue Gesprächsformate, wie z.B. das Organisieren von virtuellen Kaffee- oder Mittagspausen mit Arbeitskolleg*innen.

„Absolut fehlendes Verständnis für Eltern mit kleinen Kindern, allein ein Laptop zu Hause löst das Problem der fehlenden Betreuung nicht. Eine sehr typische Haltung der überwiegend männlichen Führungsposten."

Antwort einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Wenn Sie an Ihre Arbeit im Homeoffice denken, welche Herausforderungen hatten Sie zu bewältigen? (Mehrfachnennung möglich)



Die Kommunikation mit den Führungskräften empfanden hingegen nur 27 % der Befragten als Herausforderung. Während also ein Großteil mit dem Kontakt zum Vorgesetzen zufrieden war, offenbarten vor allem die offenen Antwortkategorien der Befragung zwei Pole: Einerseits zu viel Kommunikation mit den Führungskräften, die bei vielen ein Kontrollgefühl zurückließ; andererseits zu wenig Kommunikation, verbunden mit dem Gefühl, vom Informationsfluss abgeschnitten zu sein.

„Als negativ und nicht wertschätzend empfinde ich die subjektive Unterstellung der Vorgesetzten, dass im Homeoffice qualitativ und quantitativ weniger gearbeitet wird."

Antworten einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Wie bei allen anderen Beschäftigten, war auch bei den Verwaltungsmitarbeiter*innen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie während des Lockdowns eine Herausforderung. Im Durchschnitt gaben zwar nur 25 % Vereinbarkeitsprobleme an, schaut man aber in die Altersgruppe der 31-50-Jährigen war das für mehr als 39 % eine Herausforderung.

„Die technische Ausstattung an modernen Laptops ist schlecht. Das Netzwerk ist der Masse an Zugriffen nicht gewachsen. Videokonferenz-Möglichkeit ist sehr eingeschränkt."

Antworten einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Keine Motivationsprobleme im Homeoffice

Motivationsprobleme hingegen kamen bei den wenigsten Mitarbeiter*innen im Homeoffice auf. Dies sollte durchaus als Argument gegen eine „Kontrollkultur" der Führungskräfte gelten: die Verwaltungsmitarbeiter*innen sind mit genügend Eigenmotivation ausgestattet um selbstorganisiert im Homeoffice ihre Aufgaben zu erledigen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die technischen und organisationskulturellen Rahmenbedingungen für motiviertes Arbeiten im Homeoffice nicht weiter verbessert werden können.

Voll einsatzbereit – auch in der Krise (BWI)

Wie der IT-Dienstleister der Bundeswehr auf Corona reagierte
Als die Corona-Pandemie begann, fuhren viele Unternehmen ihren Betrieb herunter. Für die BWI war das keine Option. Beim IT-Dienstleister und Digitalisierungspartner der Bundeswehr müssen auch in der Krise alle Services zuverlässig laufen: vom User Help Desk (UHD) bis zur IT-Infrastruktur. Es geht schließlich um die Handlungsfähigkeit der deutschen Streitkräfte.

Alles bereit für das Homeoffice

Um trotz Kontaktbeschränkungen vollständig arbeitsfähig zu bleiben, richtete die BWI sofort einen Notfallstab ein. Oberstes Ziel war zunächst, die eigenen Mitarbeiter zu schützen und eine Ausbreitung des Virus zu verhindern. Bereits Mitte März wurden über 80 % der Beschäftigten der BWI ins Homeoffice verlegt. Das funktionierte, weil die BWI schon frühzeitig in eine digitale Infrastruktur investiert hatte, die einen flexiblen, mobilen IT-Betrieb ermöglicht.
So konnte selbst der größte Teil des User Help Desks kurzfristig ins Homeoffice umziehen. Die 160 UHD-Mitarbeiter unterstützen die Bundeswehr rund um die Uhr mit telefonischem IT-Support – eine Aufgabe, für die bislang stets feste Arbeitsplätze vorgesehen waren.

Der Umstieg auf virtuelle Arbeiten gelang in der BWI auch deshalb so reibungslos, weil die Mitarbeiter an ein ortsunabhängiges Arbeiten per Laptop und Smartphone gewöhnt sind. Kollaborationstools führen die Teams virtuell zusammen; alle Daten und Anwendungen lassen sich per Fernzugriff erreichen.

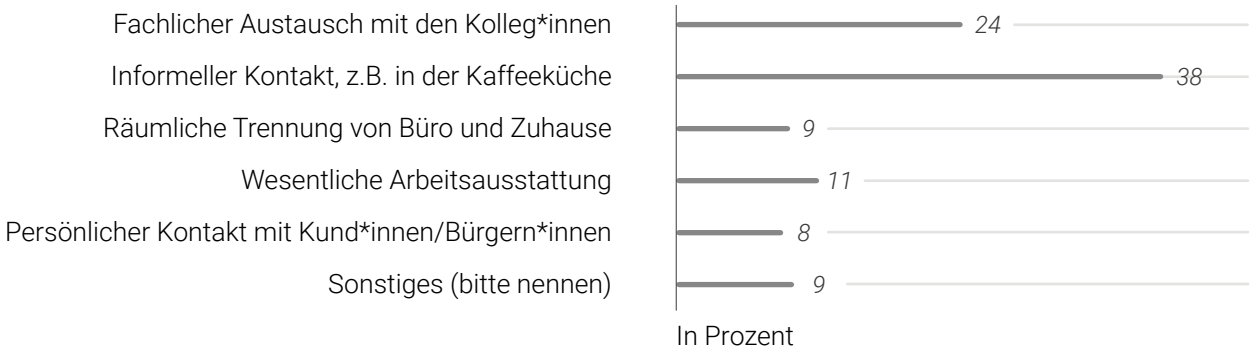
Durchgängig handlungsfähig

Auch während der Krise hat die BWI alle Servicevereinbarungen mit der Bundeswehr erfüllt, teils gar übertroffen. Die enge Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Krisenstab mit der Bundeswehr führte zu schnellen Entscheidungen: So konnte während der Corona-Lage eine Messenger-App für Soldat*innen eingeführt, das Lagezentrum des Sanitätsdienstes neu eingerichtet und Netzbandbreiten sowie mobile Zugänge in das WANBw erhöht werden. So war nicht nur die BWI selbst voll einsatzbereit – sondern auch die Bundeswehr.

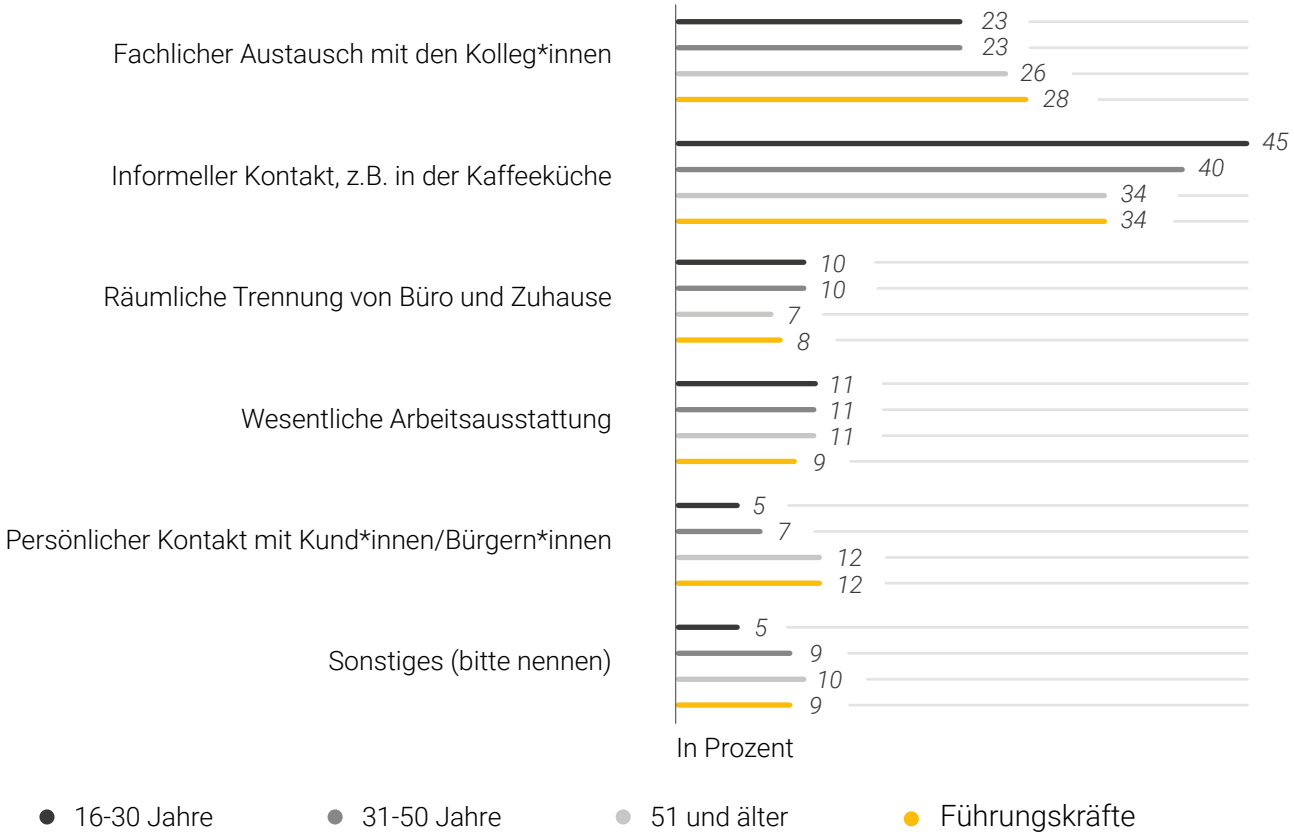
*„Pragmatische hausinterne Anweisungen zu Arbeitsflexibilisierung / Homeoffice / Regelungen gegen drohenden Verfall von Gleittagen / Urlauben etc. Reduktion der Präsenzkultur (früher war das eine ‚heilig Kuh') sehr gute Kommunikation der Hausleitung (Videoansprachen mit viel Wertschätzung für die geleistete Arbeit der Mitarbeiter*innen!) und internen Verwaltung über die Lage und Herausforderungen, sehr gute Priorisierung von Ressourcen nach klaren Vorgaben, sehr viel kollegiale Rücksicht auf Mitarbeiter*innen mit privaten Herausforderungen (Kinder, pflegebedürftige Angehörige etc), in Anbetracht der enormen Belastung erstaunlich gute IT-Infrastruktur"*

Antworten einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Was fehlt Ihnen persönlich am meisten während der Corona-Pandemie?



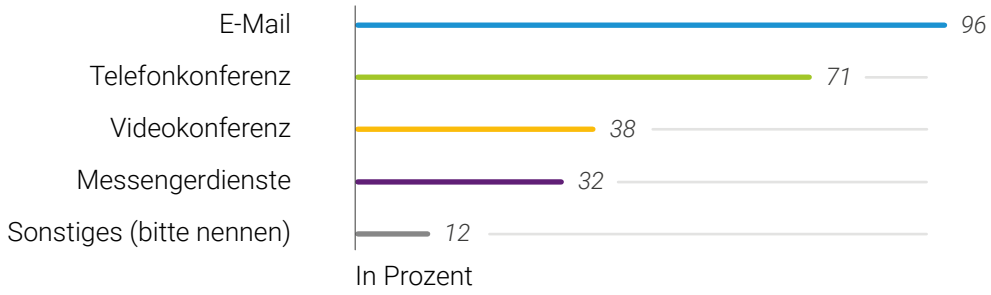
Ergebnisse nach Alter/Führungskraft



Messenger und Videokonferenz fehlen im internen Kommunikationsmix

Während unser privates Kommunikationsverhalten seit Jahren von einer zunehmenden Messengerisierung geprägt ist, kommuniziert die Verwaltung noch sehr klassisch über E-Mail und Telefon. Nur etwas mehr als jede*r dritte Mitarbeiter*in gibt an, per Messenger oder Videokonferenz kommuniziert zu haben. Dabei macht sich die Abwesenheit dieser niedrigschwelligen Kommunikationsmöglichkeit vor allem bei den Schwierigkeiten der informellen Kommunikation innerhalb der Verwaltung bemerkbar.

Welche technischen Möglichkeiten der Kommunikation mit Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen haben Sie während der vergangenen Wochen genutzt? (Mehrfachnennung möglich)

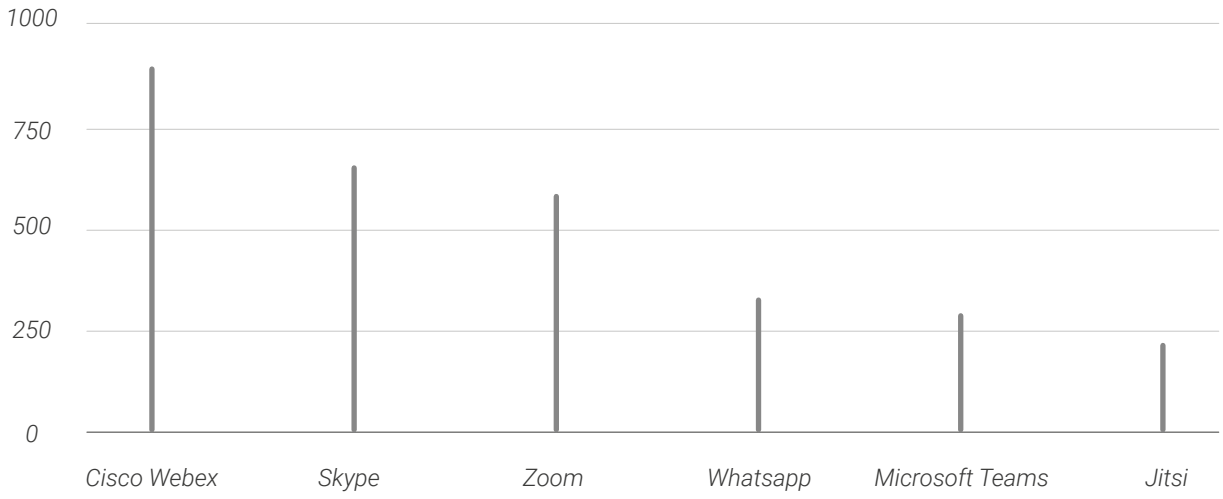


Haben Sie Videokonferenztools schon vor der Corona-Pandemie genutzt?

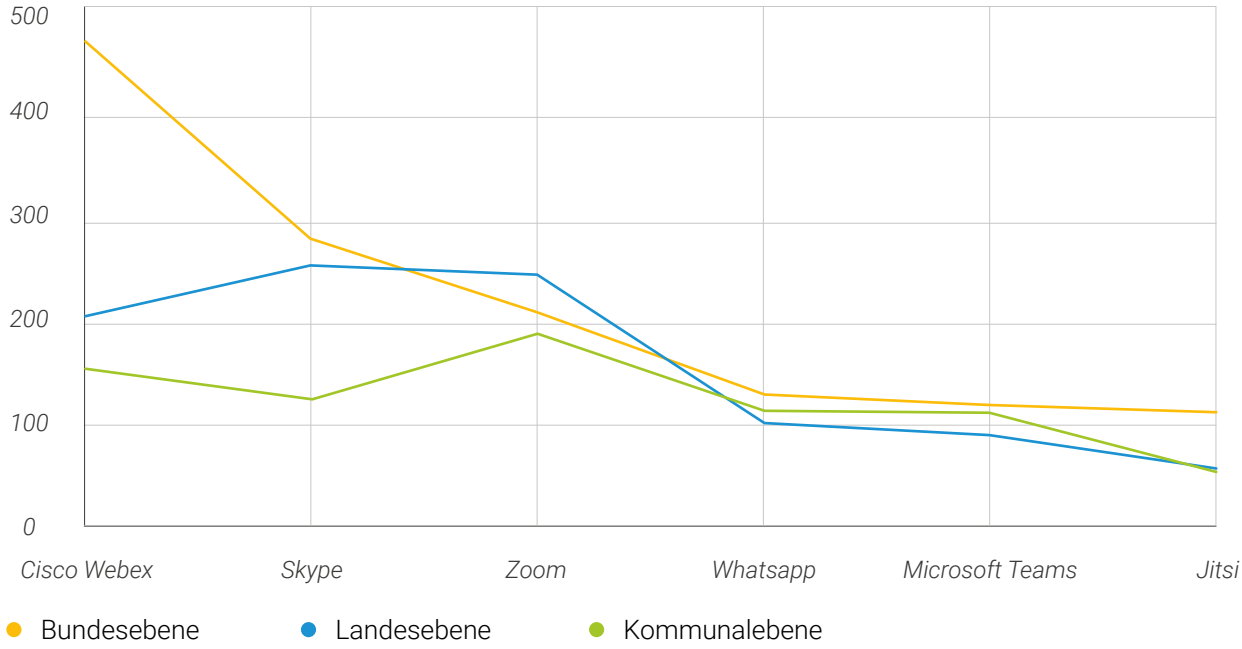
Die berufliche Verwendung von Videokonferenztools ist für eine Großzahl an Verwaltungsmitarbeiter*innen Neuland. Weniger als jede*r Fünfte hat vor der Corona-Pandemie Videokonferenztools genutzt. Vor allem in Kommunen war die Nutzung selten (weniger als 8 %).

Bei den verwendeten Anwendungen, gibt es einige kleinere Überraschungen. So landen die Anwendungen Cisco Webex, Skype und Zoom auf dem Siegertreppchen, während direkt auf Platz vier Whatsapp landet. Dass mit Zoom und Whatsapp zwei Anwendungen weit oben in der Liste auftauchen, welche in der Vergangenheit mit starken Datenschutzbedenken zu kämpfen hatten, ist zumindest bemerkenswert, zeugt aber einmal mehr von der pragmatischen Herangehensweise der Verwaltung.

Welche Anwendungen für Videokonferenzen/-telefonie haben Sie für die Arbeit genutzt?



Gesamtergebnis



Fachliche Information im Homeoffice besser

Fragt man die Mitarbeitenden direkt, ob sie regelmäßig alle erforderlichen Informationen erhalten haben, um ihre tägliche Arbeit zu erbringen, geben mehr als 80 % an, dass dies der Fall gewesen ist. Weniger als 10 % erklären, dass sie der Aussage eher oder eindeutig nicht zustimmen und nicht die erforderlichen Informationen erhalten haben. Den besten Informationsfluss verzeichnet die Bundesebene, gefolgt von der Landes- und Kommunalebene.

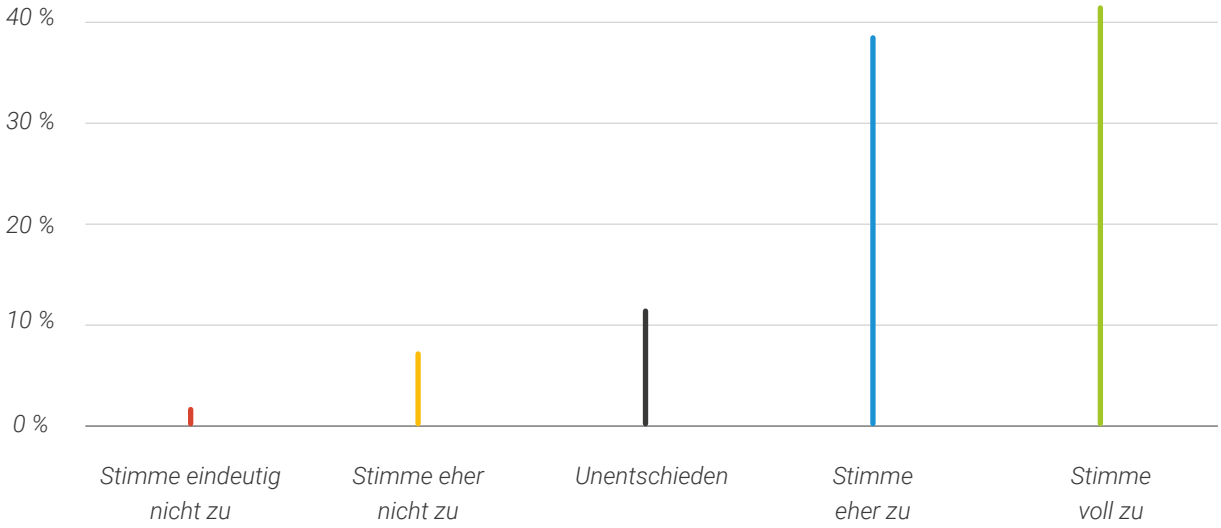
Bemerkenswert ist ebenfalls, dass Personen, die mehrheitlich im Homeoffice arbeiteten, sich wesentlich besser informiert gefühlt haben, als die Kolleg*innen vor Ort (86 % zu 72 %). Eine Erklärung könnte der befürchtete Kontrollverlust der Führungskräfte sein, der zu einer höheren „Betreuung" der Homeoffice Mitarbeiter*innen führte. Auf der anderen Seite haben viele Verwaltungen neue Formate eingeführt, wie z.B. tägliche oder wöchentliche Telefonkonferenzen, die zu einer Verbesserung des fachlichen Austausches führten. Dennoch ist das Ergebnis auch eine Mahnung zur Gleichbehandlung von Präsenz- und Homeoffice-Mitarbeitenden, ansonsten verstärkt sich der Eindruck einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft" innerhalb der Verwaltungen mit einer größeren Aufmerksamkeit auf Seiten derjenigen, die im Homeoffice sind.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kommunikation zur Erfüllung der täglichen Arbeit weitgehend ohne größere Einschränkungen ablief.

„Ich fand es gut zu erfahren, dass der einzelne Mitarbeiter dem Vorgesetzten wichtig ist. Das erfährt man ansonsten nicht so häufig."

Antworten einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Haben Sie regelmäßig alle erforderlichen Informationen erhalten, um Ihre tägliche Arbeit zu erbringen? (Häufigkeit in Prozent)



Zwei-Klassen-Gesellschaft

Zwar haben sich die Führungskräfte im Öffentlichen Dienst insgesamt während der Corona-Pandemie bewährt: 60 % der Befragten geben an, dass sie das Gefühl hatten, dass ihre Führungskraft während der Corona-Pandemie für sie da war. Lediglich ein Achtel hatte das Gefühl, dass dies nicht der Fall war.

Jedoch zeigte sich auch hier eine deutliche Lücke zwischen Homeoffice und Präsenz: Mitarbeitende, die mehrheitlich im Homeoffice waren, hatten deutlich stärker das Gefühl, dass ihre Führungskraft für sie da war als Mitarbeitende, die am regulären Arbeitsplatz waren.

Dieses Ergebnis zeigt auf der einen Seite, dass Führen auf Distanz in der Verwaltung funktionierte. Auf der anderen Seite vergrößert dieses Ergebnis den Eindruck das Aufkommen einer Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb des Öffentlichen Dienstes zwischen den Mitarbeiter*innen, denen Homeoffice ermöglicht wird und denen, die weiterhin zum Arbeitsplatz müssen.

Hatten Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskraft während der Corona-Pandemie für Sie da war?

Ja	60 %	Homeoffice	65 %
Teilweise	28 %	Vor Ort	54 %
Nein	12 %		

Mitarbeitende im Homeoffice hatten deutlich stärker das Gefühl, dass die Führungskraft für sie da war (65 %) als Mitarbeitende vor Ort (54 %)

Verwaltung neu denken

Die Corona-Pandemie hat in vielen Bereichen starke Änderungen mit sich gebracht. Um jedoch nicht wieder in einen Ursprungszustand zurück zu kehren, sondern die Krise für langfristige Veränderungen und nachhaltigen Wandel zu nutzen, gibt es für die Verwaltung – aus unserer Sicht – vor allem in drei Aspekten entscheidenden Handlungsbedarf: Horizontale und vertikale Vernetzung, Veränderung der Verwaltungs- und Führungskultur sowie ressortunabhängige, behördenübergreifende Zusammenarbeit.

Horizontale und vertikale Vernetzung

Mit unseren Veranstaltungen und Aktivitäten schaffen wir Möglichkeiten zur Vernetzung des öffentlichen Sektors: sowohl horizontal, als auch vertikal. Denn um gemeinsam Veränderung zu bewirken braucht es als Basis eine kooperative und ebenenübergreifende Zusammenarbeit. Das gilt nicht nur nicht nur für die Tätigkeiten in unserem Netzwerk oder im Ausnahmezustand einer globalen Pandemie, sondern dauerhaft.

Begeisternd führen

Sowohl in der Krise als auch in einem modernen öffentlichen Sektor braucht es eine neue Verwaltungskultur, z. B. durch vernetztes, kollaboratives Arbeiten, anstelle von seriellem Arbeiten in klassischen Abteilungen. Damit einher geht auch eine veränderte Führungskultur. In unseren Werkstätten und Communities arbeiten wir auf Augenhöhe miteinander und auch außerhalb der hierarchiefreien NExT-Räume braucht es Verständnis dafür, dass Führungskräfte Möglichmacher:innen statt Alleinentscheider:innen sind. Hierfür müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Ressortunabhängige, behördenübergreifende Zusammenarbeit

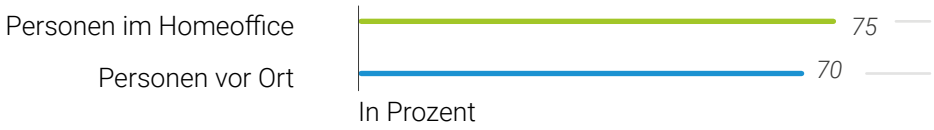
Wie sich in der Corona-Pandemie häufig zeigt, stellt die stark differenzierte Ressortzuständigkeit nach wie vor ein Hindernis dar. Mit NExT schaffen wir ressortunabhängige Räume, um die digitale Transformation gemeinsam zu gestalten und voranzutreiben. Die öffentliche Hand sollte ebenfalls erkennen, welche Potenziale in behördenübergreifendem Co-Working mit crossfunktionalen Teams stecken und diese ebenfalls nutzen.

In der Krise zusammengerückt

Die Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes bewerten den Zusammenhalt während der Pandemie mit einem durchschnittlichen Wert von 73 % als sehr gut. Gleich ein Viertel der Befragten bewertet den kollegialen Zusammenhalt mit dem Höchstwert von 100 Punkten. Auch hier bewerten Personen, die mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet haben, den kollegialen Zusammenhalt höher als Personen, die mehrheitlich in der Behörde waren.

Wie bewerten Sie den kollegialen Zusammenhalt während der Corona-Pandemie?

Personen im Homeoffice geben einen höheren Zusammenhalt an als Mitarbeitende vor Ort.



Arbeitsschutz im Homeoffice weitgehend erfüllt

Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass ihr Arbeitsplatz mindestens weitestgehend den Standards des Arbeitsschutzes entspricht. Nur jede*r fünfte Teilnehmer*in gab an, dass der Arbeitsplatz nicht den geforderten Standards entspricht.

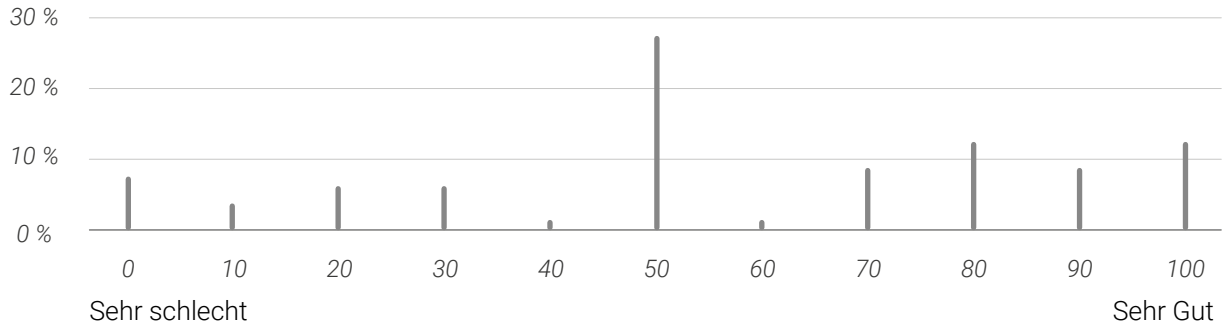
Wie schätzen Sie Ihren „Home Office-Arbeitsplatz“ bezüglich des Themas Arbeitsschutz ein?

Entspricht den Standards	68 %
Entspricht nicht den Standards	21 %
Keine Angabe	11 %

Erfahrung zählt

27 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen fühlten sich nicht gut auf Homeoffice vorbereitet. Das entspricht in etwa den 30 %, die angaben, vor Corona keinerlei Möglichkeit zu Homeoffice gehabt zu haben. Diejenigen, die bereits vor dem Corona-Lockdown Erfahrung mit Homeoffice gemacht hatten, fühlten sich deutlich besser auf die Situation vorbereitet.

Wie gut hatten Sie sich auf die besondere Arbeitssituation von Homeoffice vorbereitet gefühlt? (0=sehr schlecht; 100 % sehr gut) Durchschnitt 57 %



- Gesamtergebnis

Was bleibt? Eckpunkte einer neuen Normalität in der Verwaltung

Die Verwaltung hat in der ersten Phase der Corona-Pandemie eine beeindruckende Veränderungsdynamik gezeigt, sei es der schnelle und weitreichende Umstieg auf Homeoffice, die Arbeitszeitflexibilisierung, die Investitionen in technisches Equipment und die Einführung digitaler Services. Was ermöglichte diese hohe Veränderungsdynamik und wie nachhaltig wird sie eingeschätzt?

> *„Funktionsträger haben gesehen, dass es bestimmte Tools gibt. Man hat da ein Stück weit Awareness geschaffen. Einen unmittelbaren Effekt auf das OZG sehe ich aber nicht. Meiner Meinung nach gibt es genügend Personen, die sich darauf freuen in bewährte Prozesse zurückzukehren."* (Experteninterview)

Führungskräfte fremdeln mit hoher Selbstorganisation und Autonomie

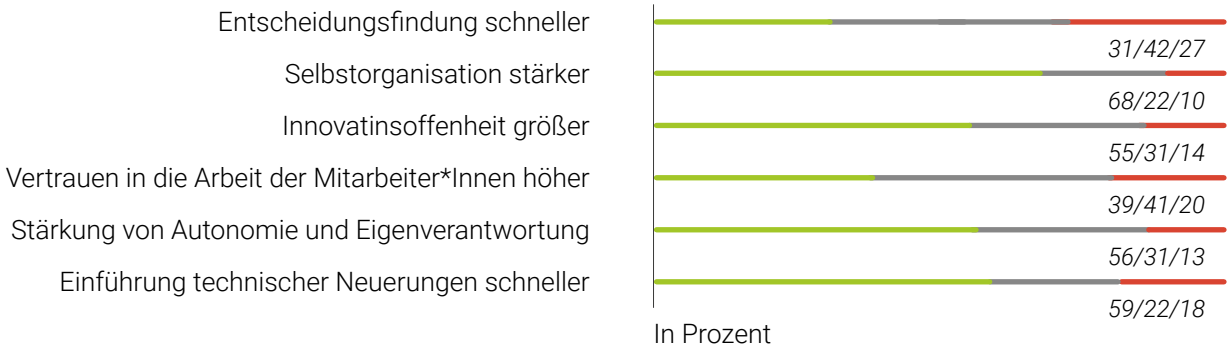
Die Ergebnisse der Verwaltungsbefragung zeigen, dass Flexibilität und eine Kultur des Ausprobierens für diese schnellen Veränderungen notwendig waren. Die Selbstorganisation der Mitarbeitenden war wesentlich stärker ausgeprägt und die Innovationsoffenheit größer. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebten auch eine gestärkte Autonomie und Eigenverantwortung sowie eine schnellere Einführung technischer Neuerungen.

Allerdings wuchs das Vertrauen in die Mitarbeitenden nicht in dem Maße wie die Selbstorganisation und Autonomie in der Aufgabenerfüllung. Auch die Entscheidungsfindung wurde nur als unwesentlich schneller von den Verwaltungsbeschäftigten empfunden. Beide Ergebnisse deuten auf den starken Sachzwang der Veränderungsdynamik hin, schließlich waren es Infektionsschutzgründe, die die Veränderungen erzwungen haben und keine bewusst herbeigeführten Entscheidungen.

„Für mich hat es nur positive Eigenschaften. Ich kann von zu Hause aus arbeiten, bin null eingeschränkt und will überhaupt nicht mehr ins Büro!"

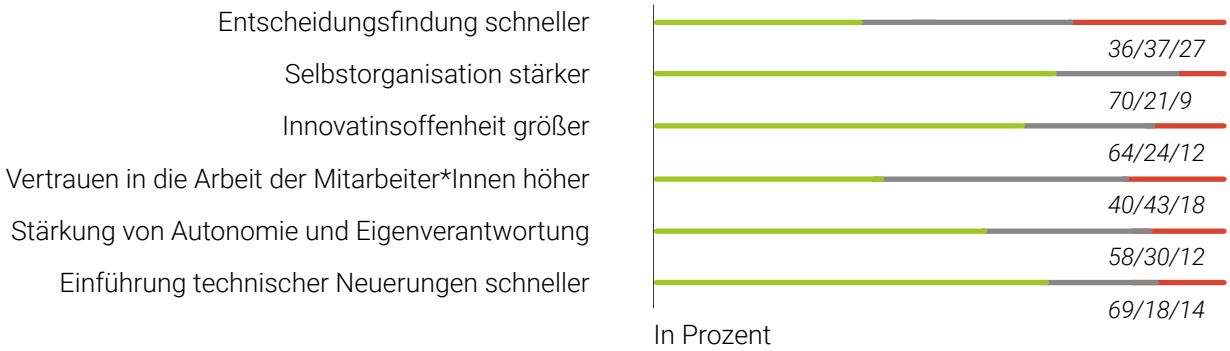
Antworten einer/eines Verwaltungsmitarbeiter*in auf die Frage nach den gegenwärtigen Herausforderungen der Pandemie

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu?



Ergebnisse Führungskräfte

In den unterschiedlichen Verwaltungsebenen gibt es nur kleinere Abweichungen, so wurde die Selbstorganisation auf Bundesebene mit 70% am stärksten bewertet, was auf die hohe Durchdringung mit Homeoffice zurückzuführen ist. Bei der Innovationsoffenheit (58 %) und der Einführung technischer Neuerungen (64 %) liegt die kommunale Ebene vor Bundes- (55 % bzw. 59 %) und Landesebene (53 % bzw. 55 %). Allerdings ist das Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf kommunaler Ebene im Vergleich der Ebenen auch am niedrigsten ausgeprägt – auch diese Befunden unterstreichen die hohe Veränderungsdynamik die gerade die Städte, Landkreise und Gemeinden während der ersten Corona-Phase erfahren haben.



Resilienz durch Agilität – Learnings der Projektgruppe Digital Innovation Team (PG DIT) im BMI

dit.bund
DIT ist Innovation

Seit dem Start setzen wir uns damit auseinander, wie die Verwaltung in der sogenannten VUCA-Welt mit zunehmend unberechenbareren, mehrdeutigen und komplexen Rahmenbedingungen zurechtkommen kann. Viel schneller als gedacht haben wir nun erlebt, was es bedeutet, wenn urplötzlich Lösungen für nie zuvor dagewesene Probleme benötigt werden.

Durch die Covid-19-bedingten Einschnitte im Arbeitsalltag wurde die Steigerung der Resilienzfähigkeit von Einheiten sichtbar, die– wie die PG DIT – agil und selbstorganisiert arbeiten. So adaptierte die Projektgruppe innerhalb kürzester Zeit digitale Zusammenarbeitsmodelle und Austauschplattformen und blieb vom ersten Tag der Sicherheitsmaßnahmen ohne merklichen Produktivitätsverlust im Home Office arbeitsfähig. Den Teammitgliedern, die nicht in Berlin wohnen, kommen diese Anpassungen nach wie vor zugute, da sich lange Dienstreisen und erhöhte Infektionsrisiken auf ein Minimum beschränken lassen. Vier neue Mitarbeitende wurden seitdem virtuell ins Team integriert.

Dabei haben wir einiges gelernt: So braucht es digitale Plattformen zur Zusammenarbeit, die für alle Beteiligten funktionieren – seien es Videokonferenzen, Dateiablagen oder virtuelle White Boards. Auch der Teamzusammenhalt muss gerade bei dezentralem Arbeiten besonders gestärkt werden, da die informellen Begegnungsräume aus der Präsenzarbeit wegfallen. So sorgen bestimmte Routinen wie morgendliche Dailies oder gelegentliche abendliche virtuelle „After-Work-Meetings“ sowohl für Transparenz über Rollen und Aufgabenverteilung als auch für eine aktive Steuerung des informellen Austausches.

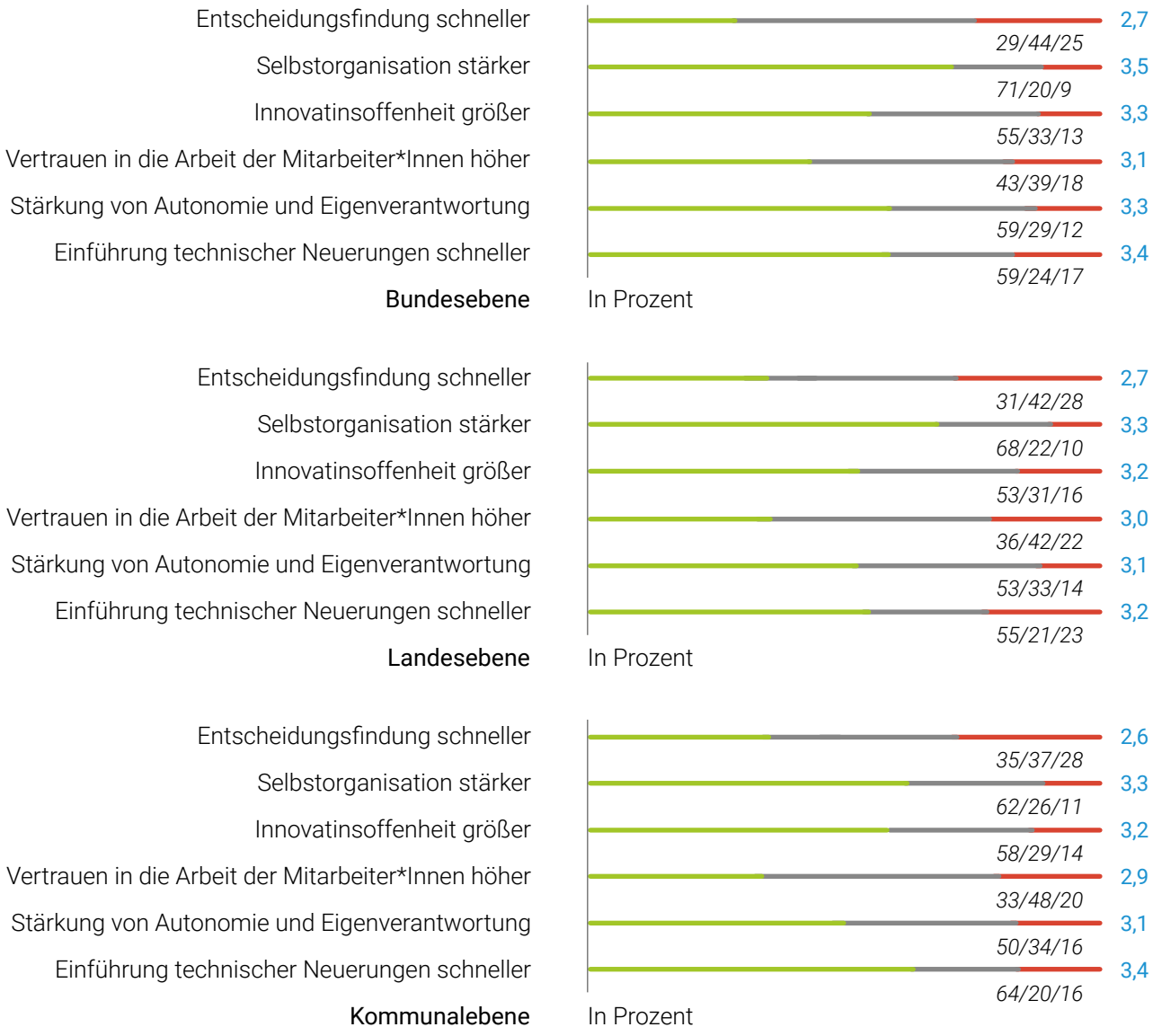
Und es bedarf Achtsamkeit im Team. Denn nicht jedes Teammitglied kann sich im Home Office gleich gut konzentrieren. Auch Doppelbelastungen durch z.B. Kinderbetreuung müssen durch das Gesamt-Team aufgefangen werden. Unsere Empfehlung: Abstimmungsbedarf im Team auf wenige, feste Termine reduzieren, Pausenzeiten in den Kalender einplanen und immer wieder zu prüfen, was man selbst bzw. Teammitglieder gerade brauchen, um so effizient wie möglich arbeiten zu können.

Zweifel an der Nachhaltigkeit der Veränderungen

Dass die hohe Veränderungsdynamik hauptsächlich dem externen Kriseneffekt zuzuschreiben ist, wird auch in der Einschätzung der Befragten deutlich, wie nachhaltig die Veränderungen sind. Am deutlichsten gehen die Mitarbeitenden davon aus, dass eine stärkere Selbstorganisation und die schnellere Einführung technischer Neuerungen auch über die Krisensituation hinaus Bestand haben. Am stärksten sind die Zweifel an einer schnelleren Entscheidungsfindung. Insgesamt gibt es jedoch Vorbehalte gegenüber der Nachhaltigkeit der Veränderungen. In den wenigsten Fällen erreicht der Wert eine starke Ausprägung. Es liegt daher an den Führungskräften und Verwaltungseinheiten die positiven Entwicklungen der Krise in den Alltag zu überführen und zu verstetigen.

Vor allem die Befragten, die mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet haben, bewerten die Nachhaltigkeit der Veränderungen deutlich stärker als die Vergleichsgruppe vor Ort.

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu?



> *„Als Lehre sollte intern stärker in die Qualifizierung von Mitarbeitenden investiert werden. Man sollte Gestaltungsmöglichkeiten fördern, mehr Flexibilität schaffen und Innovationen und Digitalisierungsbestrebungen vorantreiben. Gleichzeitig gilt es im Personalkörper zu prüfen, wen man einstellt - sind das auch junge kreative Köpfe die uns weiterbringen - und ob es genug Personal gibt."* (Experteninterview)

Homeoffice gewünscht

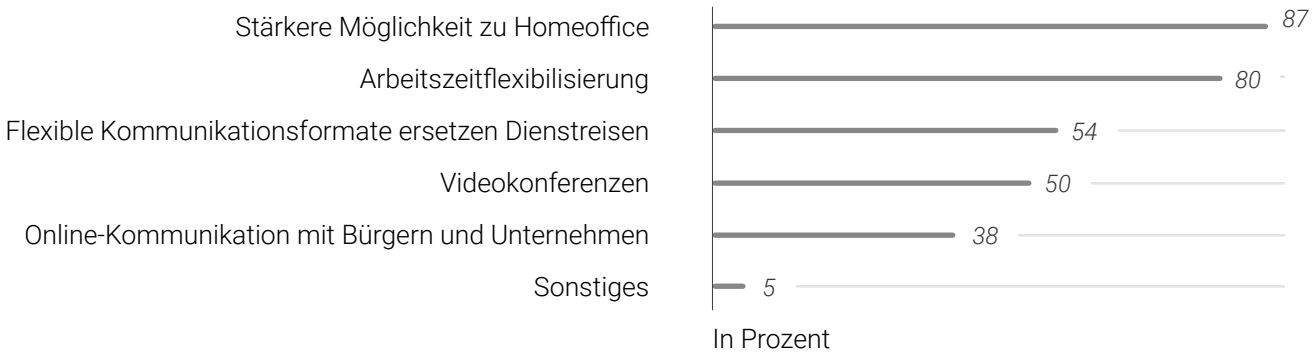
Fragt man die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter direkt danach, welche Veränderungen auch nach der Corona-Pandemie bewahrt werden sollen, steht zuallererst der Wunsch nach einer Verstetigung des Homeoffice, dicht gefolgt von der Arbeitszeitflexibilisierung.

Auf Platz drei und vier folgen mit etwas Abstand „Dienstreisen durch flexible Kommunikationsformate ersetzen" und Videokonferenzen. Vor allem Führungskräfte sprechen sich (im Vergleich zu Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung) deutlich positiver für die Beibehaltung von Videokonferenzen (63 % zu 46 %) aus, sowie Dienstreisen (61 % zu 52 %) zu ersetzen. Für Mitarbeitende, die vor der Pandemie Videokonferenzen nutzten, hat die Beibehaltung von Videokonferenzen einen ähnlich hohen Stellenwert wie Homeoffice & flexible Arbeitszeiten. Damit sind Führungskräfte wichtige Unterstützer für die Beibehaltung der digitalen Zusammenarbeit und des Homeoffice – sie sollten jedoch darauf achten, ihren Mitarbeitenden Vertrauen und Autonomie zuzugestehen (die sie für sich selbst ebenso einfordern).

> *„Wir glauben daran, dass Homeoffice ein Teil unserer Zukunft ist. Das geht so weit, dass wir bereits über neue Raumkonzepte nachdenken. Das können dann Begegnungsräume/Kommunikationsräume sein oder ganz andere Ideen."* (Experteninterview)

Zwar steht in der Gesamtbetrachtung der Wunsch nach einer stärkeren Online-Kommunikation mit den Bürger*innen und Unternehmen an letzter Stelle, jedoch haben nicht alle Verwaltungsebenen gleichermaßen „Kundenkontakt". Auf kommunaler Ebene sprechen sich immerhin 56 % der Beschäftigten für die Beibehaltung der Onlinekommunikation aus. Auch die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Promotoren für digitale Bürgerservices: 47 % der 16-30-Jährigen zu 35 % der Gruppe von 51-Jährigen und älter wünschen sich Onlinekommunikation mit Bürger*innen und Unternehmen.

Welche Veränderungen sollten Ihrer Meinung nach bewahrt werden?
(Mehrfachnennung möglich)



Verwaltung kann auch schnell

Für das ITZBund, einem langjährigen Kunden der MACH AG, bedeutet die Pandemie einen Spagat zwischen Schutz der Mitarbeiter:innen und sehr hoher Dienstleistungsbereitschaft für die Kunden zu denen u.a. das Robert-Koch-Institut zählt. Als Deutschland aufgrund der Corona-Pandemie in den Krisenmodus ging, war eines klar: „Einen Lockdown des ITZBund kann es nicht geben“, sagt Holger Lehmann, Chef des Leitungsstabs. Schließlich ist die Behörde mit ca. 3.250 Mitarbeiter:innen zentraler IT-Dienstleister für die Bundesverwaltung.

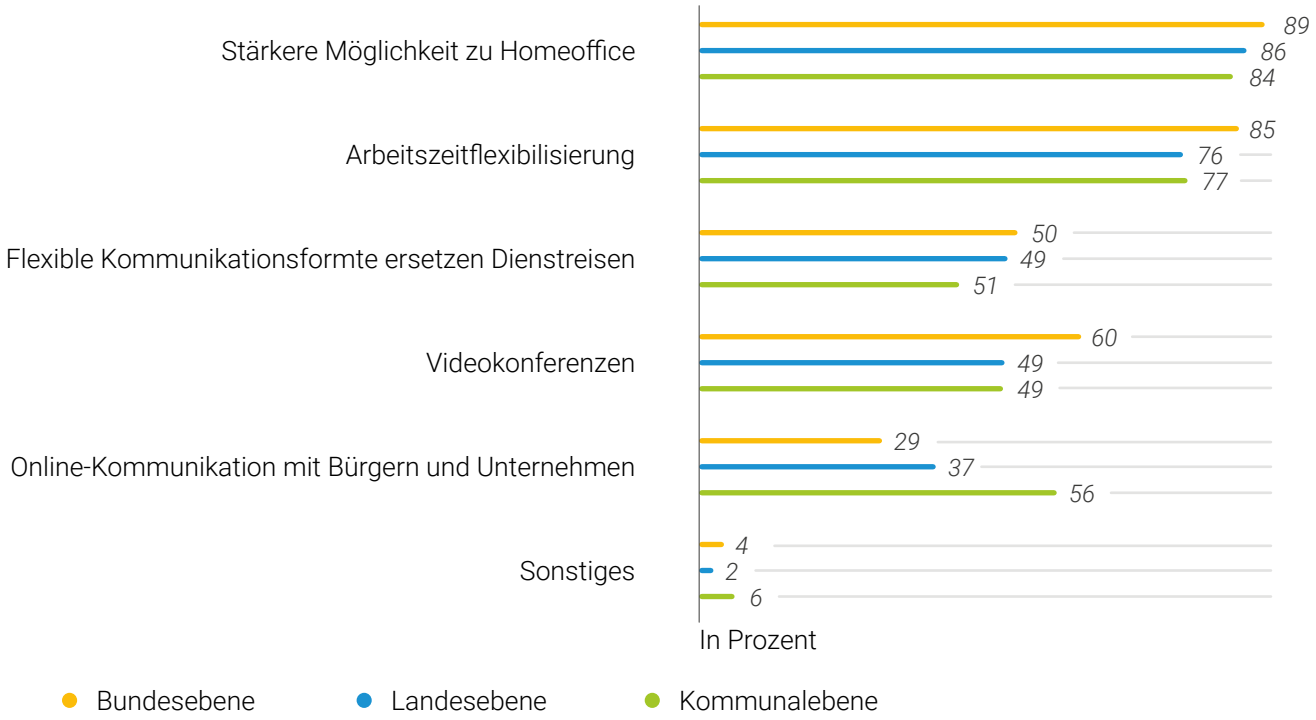
Zwei Dinge standen im Fokus: Zum einen musste die Sicherheit der Mitarbeiter:innen gewährleistet, zum anderen der Betrieb für die kritische Infrastruktur der Kunden aufrechterhalten und teilweise ausgebaut werden. Ein Beispiel: „Wir betreiben die Website des Robert-Koch-Instituts“, sagt Lehmann. Und die Zugriffszahlen stiegen im Verlauf der Krise rasant. Mit Zunahme der Fallzahlen wuchs auch das Informationsbedürfnis. Hinzu kam, dass die Bundesverwaltung sehr schnell überwiegend ins Homeoffice gegangen ist. Um die Verwaltung arbeitsfähig zu halten, wurden daher kurzfristig und schnell entsprechende Infrastrukturlösungen geschaffen.

Als IT-Dienstleister war das ITZBund schon vor der Krise sehr gut auf mobiles Arbeiten eingestellt. Die größte Herausforderung war dabei weniger die technische, als die menschliche Seite, denn es galt, die Veränderungen gut zu kommunizieren. Für Holger Lehmann war besonders das virtuelle Führen in der Fläche entscheidend: „Da man nicht so eng führen kann, muss viel mehr Vertrauen in die Mitarbeiter aufgebaut werden.“

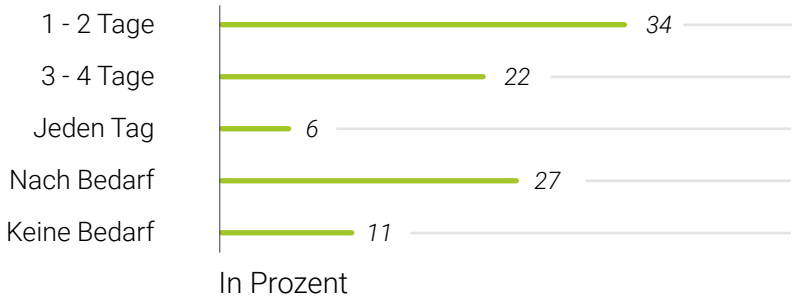
Und was sind die Schlussfolgerungen aus der Krise? „Die wichtigste Erkenntnis ist für mich: Verwaltung kann auch schnell“, so Lehmann. Das habe nicht nur seine Behörde gezeigt, sondern auch der Bund insgesamt. Als Beispiel nennt der Chef des Leitungsstabs den von der Bundesregierung unterstützen Hackathon #WirvsVirus mit 30.000 Teilnehmer:innen, aus dem 130 Projekte hervorgegangen sind.

> *„Bei uns sind auch jetzt noch ca 70-75 % der Mitarbeitenden im Homeoffice. Das Ganze ist natürlich auch ein guter Anlass, um über die Arbeit der Zukunft nachzudenken. Das heißt einerseits weniger Dienstreisen, wie viel und wie oft muss ein Mitarbeiter an der Arbeitsstätte sein. Man muss da eine gute Balance zwischen Präsenz und Homeoffice entwickeln, um gerade auch Teams aufeinander abzustimmen und einzuspielen. Insgesamt aber eine hohe Flexibilisierung.“*
> (Experteninterview)

Welche Veränderungen sollten Ihrer Meinung nach bewahrt werden? (Mehrfachnennung möglich)



An wie vielen Arbeitstagen pro Woche würden Sie gerne auch zukünftig (nach Ende der Pandemie) im Homeoffice arbeiten können?



Innovations-Rekorder 2020

Kompetenzzentrum Öffentliche IT

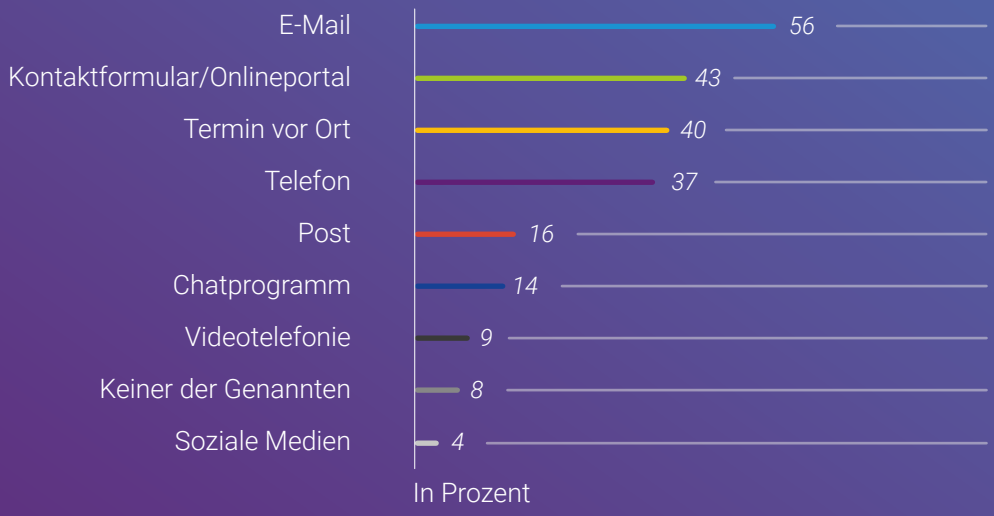
Die Pandemie führte und führt zu zahlreichen Änderungen in der Arbeitswelt. Was machen diese Veränderungen mit den Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung?
Der Innovations-Rekorder 2020 bietet einen Reflexionsraum für die Beschäftigten. Anhand von wenigen Fragen können Sie die Ereignisse der letzten Monate Revue passieren zu lassen und Entwicklungsschritte für Ihre Arbeit und Ihre Organisation aufzeigen. Durch regelmäßige Teilnahme an der Befragung lassen sich so auch schrittweise Veränderungen erfassen.
Der Innovations-Rekorder ist nicht nur eine Einladung zur individuellen Reflexion über die aktuellen Veränderungen. Die Einträge werden quantitativ und qualitativ ausgewertet und zeigen so Ansatzpunkte auf, wie öffentliche Organisationen gestärkt aus der Krise hervorgehen können. Ziel ist es dabei, die sich zeigenden Innovationskräfte zu identifizieren und für die weitere Arbeit nutzbar zu machen. So entstehen Chancen für einen nachhaltigen Wandel und ein gemeinsames Lernen für die Zukunft.

Bereits die ersten Ergebnisse zeigen, dass die Erfahrungen mit den erzwungenen Veränderungen auch zahlreiche positive Aspekte mit sich bringen. So motiviert die selbstbestimmte Arbeit im Homeoffice, durch die Verwendung neuer Tools konnte nicht nur technisch viel gelernt werden und die öffentlichen Organisationen erweisen sich als erstaunlich flexibel im Umgang mit den Herausforderungen. Auch neue Tätigkeitsfelder motivieren bei der täglichen Arbeit. Bei allen Herausforderungen zeigen sich so Möglichkeiten, die Krise zu einer echten Chance für die Zukunft werden zu lassen.
Der Innovations-Rekorder fügt sich in eine Reihe anderer Aktivitäten zur Innovationsorientierung des öffentlichen Sektors. Zusammen mit Politics for Tomorrow und anderen Partnern führt das Kompetenzzentrum Öffentliche IT verschiedene Befragung zu Stand und Entwicklungsmöglichkeiten von Innovationen in der öffentlichen Verwaltung durch, die als Grundlage für Netzwerkaustausch, Workshops und andere gemeinsame Lernräume dienen. Weitere Informationen finden sich unter: → https://www.innovationskompass.net

Sicht der Bürger: Online wächst, Termine vor Ort jedoch weiterhin wichtig

Während auf Verwaltungsebene vor allem die kommunale Ebene und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Unterstützer der Online-Kommunikation mit Bürger und Unternehmen sind, wünschen sich die Bürger selbst stärkere Online-Kommunikationskanäle, so stehen E-Mail bzw. Kontaktformular/Onlineportal auf Platz 1 bzw. 2. Jedoch: Für 40 % ist der persönliche Termin vor Ort weiterhin wichtig und dies gilt über alle Alterskohorten hinweg (min. 35 %).
Je jünger die Kohorte, desto vielfältigere Kommunikationskanäle werden gewünscht, so sind den 18 – 29-Jährigen soziale Medien als Kommunikationskanal zur Verwaltung viermal wichtiger als in anderen Alterskohorten. Aber auch Videotelefonie und Chatprogramme sind bei den Jüngeren bedeutender.

Über welche Kommunikationskanäle würden Sie zukünftig gerne Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung in Deutschland haben? (Mehrfachnennung möglich)



Cybersicherheit von Verwaltungen und im Healthcare-Sektor in Zeiten von Corona

kaspersky

Cyberangriffe zielen längst nicht mehr nur auf Unternehmen und Konzerne ab. Gerade Behörden, öffentliche Verwaltungen oder auch Gesundheitseinrichtungen sind im Besitz sensibler und damit potenziell lukrativer Daten für Kriminelle. Die Corona-Pandemie hat dieses Gefahrenpotential – da viele Mitarbeiter auch in diesen beruflichen Umfeldern im Homeoffice arbeiten – noch weiter verstärkt: Die Tatsache, dass die Trennung zwischen Beruflichem und Privatem im Homeoffice häufig verschwimmt, nutzen Cyberkriminelle für ihre Aktivitäten aus. Erschwerend kommt hinzu, dass – laut einer Kaspersky-Studie [1] – 80 % der Mitarbeiter in Deutschland, bislang keine spezifischen Richtlinien oder Schulungen zum Thema Cybersicherheit für das Arbeiten von Zuhause aus erhalten haben.

Für Verwaltungen und den Healthcare-Sektor ist es deshalb wichtig,

- sicherzustellen, dass Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei IT- oder Sicherheitsproblemen wenden können. Mitarbeiter, die mit persönlichen Geräten arbeiten, sollten mit speziellen Richtlinien und Sicherheitsempfehlungen versorgt werden.

- grundlegende Security-Awareness-Schulungen für alle Mitarbeiter durchzuführen. Diese können online erfolgen und sollten wichtige Vorgehensweisen wie Konto- und Kennwortverwaltung, E-Mail-Sicherheit, Endpunktsicherheit und Surfen im Internet beinhalten. Kaspersky hat zusammen mit Area9 Lyceum, einem Anbieter für Adaptives Lernen, ein kostenfrei verfügbares Modul [2] speziell für die Tätigkeit im Home Office entwickelt.

- die wichtigsten Datenschutzmaßnahmen zum Schutz von Unternehmensdaten und -geräten zu ergreifen, einschließlich Passwortschutz, Verschlüsselung von Arbeitsgeräten und regelmäßiger Backups.

- alle Geräte, Software, Anwendungen und Dienste stets mit den neuesten Patches zu aktualisieren.

- eine umfassende Schutzlösung wie Kaspersky Endpoint Security Cloud [3] auf allen Endpunkten, einschließlich Mobilgeräten, verwenden. Dadurch werden die Risiken von Schatten-IT verringert.

1 https://www.kaspersky.de/blog/report-covid-wfh/23938/

Für die Studie wurden vom 9. bis 18. April 2020 weltweit 6.000 Mitarbeiter befragt, 533 stammen aus Deutschland.

2 https://go.kaspersky.com/stay_secure_course_de.html

3 https://www.kaspersky.de/small-to-medium-business-security/cloud

Handlungsempfehlungen

1. Mit einem „DigitalPakt Verwaltung“ die (Kommunal-)Behörden digital befähigen:
Laptops und Smartphones, geeignete technische Infrastruktur aber auch digitale Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter*innen und Konzepte zur agilen Verwaltung gehören zu den notwendigen Basiskomponenten einer digital befähigten Verwaltung. Zwar gilt diese Anforderung grundsätzlich für alle Verwaltungsebenen, doch insbesondere die Kommunalverwaltungen, als die wichtigste ausführende Ebene in der Pandemiebekämpfung, hinken dieser Entwicklung klar hinterher, wie die Studie gezeigt hat. Zugleich zeigte sich auch, dass Städte und Gemeinden innovationsoffen und experimentierfreudig auf die Herausforderungen durch Corona und Lockdown reagiert haben. Mit einem Bund-Länder-Förderprogramm soll dieser Impuls in den Verwaltungen mit einem Schwerpunkt auf die kommunale Ebene aufgegriffen und verstetigt werden.

2. Mobiles Arbeiten in der Verwaltung zur „Neuen Normalität“ machen:
Die Erfahrungen mit dem Homeoffice waren für die Verwaltungsmitarbeiter*innen weitgehend positiv geprägt. 89 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen wünschen sich auch für die Zukunft die Möglichkeit zum Homeoffice. Während vor der Corona-Pandemie Homeoffice in vielen Verwaltungen nur sehr begrenzt möglich war und oftmals einen langwierigen Antragsprozess voraussetzte, müssen die Verwaltungen auf den klaren Wunsch mit Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten reagieren und die Möglichkeiten für die Beschäftigten deutlich ausweiten. In diesem Zuge sind auch weitere pandemiebedingte Flexibilisierungen beizubehalten bzw. neu zu regeln, wie flexible Arbeitszeitmodelle und Anwesenheitszeiten. Dieser Schritt ist auch im Sinne der Arbeitgeberattraktivität notwendig: Flexible Arbeitszeitgestaltung und mobiles Arbeiten gehört zu zentralen Attraktivitätsfaktoren insbesondere jüngerer Bewerber*innen.

3. Interne Verwaltungsdigitalisierung konsequent umsetzen/Bundesländer müssen Kommunen zur Einführung der E-Akte verpflichten:
Während der aktuelle Fokus der Politik fast ausschließlich auf Online Dienstleistungen und OZG liegt weisen die Studienergebnisse auf die Wichtigkeit einer Digitalisierung der internen Verfahren und Arbeitsweisen hin welche auch auf Bundes- und Länderebene noch nicht konsequent umgesetzt ist. Die Bundesländer haben es mit ihren E-Government-Gesetzen bisher auch versäumt, die Kommunen zur Einführung einer elektronischen Aktenführung zu verpflichten. Die E-Akte ist allerdings eine Grundvoraussetzung für Arbeiten im Homeoffice oder mobiles Arbeiten, aber auch für digitale Verwaltungsservices für Bürger und Unternehmen. Vor allem die Expertengespräche haben gezeigt: In den Verwaltungen, wo eine E-Akte im Einsatz ist, waren auch die Möglichkeiten zum Homeoffice stärker aus-

gebaut und somit auch erste Erfahrungen mit modernen, selbstorganisierten Arbeitsformen vorhanden. Diese Verwaltungen konnten schneller auf den coronabedingten Lockdown reagieren. Auf sämtliche Verwaltungen, die noch ohne E-Akte arbeiten, sollte jetzt schnell der Druck erhöht und die elektronische Aktenführung auch aller Kommunen bis 2025 verpflichtend werden.

4. Investitionen in leistungsfähige Netz- und IT-Infrastrukturen:
Fast zwei Drittel der Befragten hatten während der ersten Phase der Corona-Pandemie Probleme mit dem Zugriff auf Server- und Netzwerkinfrastruktur ihrer Verwaltung. In den Verwaltungen musste von heute auf morgen Telefonkapazitäten aufgestockt und VPN-Kanäle eingerichtet werden. Um für zukünftige Pandemie-Krisen gerüstet zu sein, müssen Verwaltungen über leistungsfähige Glasfaserkabelanbindung verfügen, die sie je nach Nutzungsintensität skalieren können. Auch die zu erwartenden langfristigen höheren Quote von Homeoffice und die voranschreitende Digitalisierung der Bürger- und Unternehmensservices bedürfen einer leistungsstarken Netzinfrastruktur.

5. Digitale Verwaltungsservices benutzerfreundlicher gestalten:
Die Bürgerbefragung hat gezeigt: Wenn das Nutzererlebnis positiv war, sind deutlich mehr Bürger*innen bereit, auch zukünftig digitale Verwaltungsservices zu nutzen. Rechtliche Vereinfachungen, wie z.B. Authentifizierungen über Benutzername/Passwort statt über den neuen Personalausweis, erhöhen die Nutzungswahrscheinlichkeit. Auch niedrigschwellige Angebote, wie die Online-Terminvergabe im Bürgeramt ohne Registrierung oder die „Videoberatung“ der Deutschen Rentenversicherung Bund führen Bürger*innen und Verwaltungsmitarbeiter*innen gemeinsam an digitale Verwaltungsservices heran und sollten beibehalten und ausgebaut werden.

6. Stärkere bedarfsorientierte Priorisierung des Ausbaus digitaler Verwaltungsservices:
Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet die Verwaltungen, ihre Services für Bürger und Unternehmen bis Ende 2022 digital verfügbar zu machen. Um dieses massive digitale Umbauprojekt handhabbarer zu gestalten und die neuen Bedingungen durch die Pandemie vor Ort aufzugreifen, sollten die Leistungen prioritär digital umgesetzt werden, die eine hohe Nachfrage und einen hohen Publikumsverkehr aufweisen. wie etwa die KfZ-Anmeldung wo es pandemiebedingt zu hohen Engpässen und langen Wartezeiten kam.

7. Aufbau eines ebenenübergreifenden „Digital Work Teams“:
Die Studie hat aufgezeigt, dass viele Verwaltungsmitarbeiter*innen während der ersten Phase der Corona-Pandemie private Technik einsetzen, um z.B. an Videokonferenzen teilzunehmen oder sich über Messenger zu vernetzen. Ursache hierfür ist nicht nur unzureichende Technik sondern auch strikte datenschutzrechtliche Vorgaben bzw. Unsicherheit über den datenschutzrechtlich konformen Einsatz solcher Lösungen. Auch machten sich viele Verwaltungen auf den Weg, neue Tools einzuführen – eine Vernetzung und Austausch mit anderen Verwaltungen fehlt aber weitgehend. Ebenenübergreifende „Digital Work Teams“ sollten hier verbindliche Standards für Kollaborationslösungen definieren, Tools empfehlen und nicht zuletzt auch eigene Lösungen aufbauen, z.B. Videokonferenzen, Dateiablagen, cloudbasierte Textprogramme und Online-Whiteboards. Diese sollten dann wie in einem „App-Store“ den Verwaltungen zur Verfügung gestellt werden.

8. Flächendeckendes Ausprobieren als Ergänzung zu Laboren und Experimentierräume:

Die Corona-Krise war auch ein flächendeckendes Experimentierlabor. Dadurch konnten viele Vorbehalte z.B. gegen Homeoffice oder Videokonferenzen ausgeräumt werden, wie die Studie zeigt. Dieses flächendeckende „Erleben" sollte auch nach dem „Corona-Zwang" beibehalten werden, schließlich lebt digitales Arbeiten vom Ausprobieren und „Learning-by-doing". Zwar wurden in den vergangenen Jahren schon „Experimentierräume" und „Digital Labs" gegründet, nur sind diese Innovationseinheiten häufig von den „normalen" Verwaltungseinheiten getrennt. und vielfach rein auf OZG-Leistungen beschränkt. Die Verwaltung braucht flächendeckende Erlebnisräume für digitales Arbeiten. Verwaltungen könnten „digitale Probiertage oder -wochen" einführen, an denen Teams sich mit Kollaborationstools, etc. vertraut machen, neue Arbeitsweisen ausprobieren und sich gegenseitig oder begleitet durch Transformations-Coaches Feedback geben.

9. Digitale Souveränität darf nicht zur digitalen Entkopplung des öffentlichen Sektors führen:

Krisen haben gemeinsam, dass unter hohem Zeitdruck auf vorher unbekannte Szenarien reagiert werden muss. Im Fall der Corona-Pandemie war es der schnelle Umstieg auf Homeoffice und digitale Zusammenarbeit. Zur Lösung dringender Handlungsbedarfe muss der öffentliche Sektor auch die Möglichkeit haben auf etablierte privatwirtschaftliche Anbieter zurückgreifen können, um die staatliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Seien es cloudbasierte Office-Lösungen zum gemeinsamen Arbeiten im Homeoffice oder der schnelle Aufbau von Massenverfahren aus der Cloud für die Umsetzung von Corona-Hilfsgeldern. Digitale Souveränität ist ein hehres Ziel, solange die avisierten Cloud-Lösungen der öffentlichen IT-Dienstleister nicht einsatzbereit sind, sollte die Verwaltung nicht von der technischen Entwicklung in Gesellschaft und Privatwirtschaft abgekoppelt werden. Insbesondere die Erfahrungen im Ausland zeigen einen deutlich entspannteren Umgang vieler Verwaltungen mit Cloud-Lösungen.

10. Menschenzentrierte und agile Führungskultur weiter ausbauen:

Durch die Corona-Krise mussten die Verwaltungen und ihre Mitarbeiter*innen schnell und flexibel agieren und dazu noch vielfach aus dem Homeoffice heraus. Vor allem in den offenen Fragen der Befragung beklagten viele Verwaltungsmitarbeiter*innen eine „Kontrollkultur" der Führungskräfte und wenig Verständnis für Vereinbarkeitsprobleme, die im Homeoffice entstanden sind. Diese neuen Rahmenbedingungen erfordern auch eine neue Führungskultur, in der der Mensch und Vertrauen im Mittelpunkt steht. Eine menschenzentrierte Führungskultur erfordert eine hohe Kommunikationskompetenz und Empathie auf Seiten der Führungskräfte, sie müssen nah an den Mitarbeiter*innen dran sein und gemeinsam Lösungen finden. Andererseits zeigt die Studie auch eine Zwei-Klassen-Kultur, in der die Mitarbeiter*innen im Homeoffice deutlich stärker das Gefühl hatten, dass die Führungskraft für sie da war, als für die Mitarbeiter*innen an Präsenzarbeitsplätzen. Gleichberechtigte und menschenzentrierte Führung wird auch in Zukunft eine wichtige Anforderung. Neben persönlichen Gesprächen könnten hier kurze, webbasierte und z.B. in monatlicher Frequenz eingespielte kleine Mitarbeiterbefragungen als Stimmungsbarometer unterstützend wirken.

Methodik

Die vorliegende Studie wurde gemäß eines Mixed-Method-Ansatzes konzipiert: Um die Qualität der Studie und den Erklärungsgehalt zu erhöhen, wurden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben und ausgewertet. Die Bürger*innen- und Mitarbeiter*innenbefragung fand wie eingangs beschrieben anhand einer standardisierten Fragebogenerhebung statt. In Ermangelung an validierten etablierten Inventaren erfolgte die Datenanalyse anhand selbst generierter Items; dies nicht zuletzt, um einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Die Expert*inneninterviews wurden von geschultem Fachpersonal durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Hierbei lag im Fokus der Analyse zentrale Narrative zu identifizieren, um die quantitativen Daten damit zu unterfüttern.

Die webgestützte Onlinebefragung der Mitarbeiter*innen des Öffentlichen Dienstes, erfolgte über das BSI-zertifizierte Umfragetool Lamapoll im Zeitraum vom 07.07 – 24.08.2020. Ausgehend von einer Grundgesamtheit von mehr als 6.000 Teilnehmenden, wurden für die Auswertung nur die Antworten derer aufgenommen, welche mindestens die ersten fünf Fragen beantwortet hatten. Dies resultierte in einer Grundgesamtheit von 4.832 Personen. Für die Bürgerbefragung wurde in enger Zusammenarbeit mit Civey ein Fragebogen erstellt und ebenfalls eine webgestützte Bürgerbefragung im Zeitraum 06.07 – 08.07.2020 durchgeführt.

Da die Studienteilnahme anonymisiert erfolgte, können keine Rückschlüsse auf die Behörden getroffen werden, deren Mitarbeiter*innen teilgenommen haben. Wenngleich bei der Rekrutierung von Studienteilnehmenden darauf geachtet wurde, die komplette Bandbreite der relevanten Bereiche der öffentlichen Verwaltung abzudecken, ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Hinblick auf Repräsentativität der einzelnen Institutionen nur eingeschränkt möglich. Ebenfalls wurde in der vorliegenden Studie auf eine Gewichtung der Teilnehmer*innen anhand des tatsächlichen Ratios der Beschäftigten hinsichtlich der verschiedenen föderalen Verwaltungsebene verzichtet.

Unsere Partner

Vielen Dank für die Unterstützung!

AKDB

Seit Gründung 1971 entwickelt die AKDB ein Komplettangebot an Lösungen für die Digitalisierung von Kommunen und öffentlichen Einrichtungen. Hierzu zählen Software, IT-Sicherheit, Beratung, Schulung und eine umfassende Dienstleistungspalette. Das Spektrum an IT-Services reicht von SaaS-Lösungen aus dem BSI-zertifizierten Rechenzentrum für alle behördlichen Fachbereiche über hoheitliche Aufgaben bei den bayerischen Melde- und Personenstandsregistern bis hin zu komplett gemanagten IT-Umgebungen. Im Bereich E-Government bietet die AKDB Ländern und Kommunen das Bürgerservice-Portal an, die bundesweit reichweitenstärkste interoperable Plattform für Onlineverwaltungsdienste, über die Bürger und Unternehmen ihre Transaktionen mit der Verwaltung immer häufiger digital abwickeln. Mit dem Nutzerkonto Bund stellt die AKDB der Bundesverwaltung seit 2019 das zentrale Zugangssystem für die Nutzung von Diensten im Rahmen des OZG zur Verfügung. Zu den Kunden der AKDB gehören über 4.700 Kommunen, Gemeinden, Städte, Landkreise, Bezirke sowie öffentliche Institutionen und der Bund. Die AKDB ist eine öffentlich-rechtliche Einrichtung in Trägerschaft der vier kommunalen Spitzenverbände in Bayern und zählt im Unternehmensverbund etwa 1.100 Beschäftigte.

→ **www.akdb.de**

AWS

Die Digitalisierung verändert unser Leben fundamental. Intelligente und sichere Städte, Nachhaltigkeit und Teilhabe auf dem Land - Entwickeln Sie mit uns gemeinsam Ihre digitalen Fähigkeiten weiter, damit wir noch heute mit den Veränderungen beginnen können.Behörden, Gesundheitsinstitutionen, Bildungseinrichtungen und gemeinnützige Organisationen stehen vor der Herausforderung, komplexe Probleme mit begrenzten Ressourcen zu lösen. Deshalb testen immer mehr Kunden des öffentlichen Sektor Cloud-Lösungen und vertrauen immer mehr der Leistungsfähigkeit und Geschwindigkeit von Amazon Web Services (AWS), um Bürgern und Gesellschaft einen bestmöglichen Service zu bieten. Damit bleiben mehr Zeit und Ressourcen, um sich der eigentlichen Kernaufgabe zu widmen – den Menschen zu helfen.

→ **https://aws.amazon.com/de/government-education/dach-innovation**

BWI

Die BWI ist das IT-Systemhaus der Bundeswehr und eine hundertprozentige Bundesgesellschaft. Das 2006 zunächst als öffentlich-private Partnerschaft gegründete Unternehmen hatte in einem der größten IT-Konsolidierungsprojekte Deutschlands, dem IT-Projekt HERKUELS, bis 2016 die gesamte nichtmilitärische Informations- und Kommunikationstechnik der Streitkräfte modernisiert. Heute betreibt die BWI diese Infrastruktur und unterstützt die Bundeswehr als Digitalisierungspartner und Innovationstreiber bei ihrer digitalen Transformation. Und das in nahezu allen Bereichen – von dem Aufbau einer privaten Bundeswehr-Cloud über die Digitalisierung der Gesundheitsversorgung bis hin zur Digitalisierung landbasierter Operationen. Ein besonderer Fokus liegt dabei immer auf der IT-Sicherheit, die bei jedem Projekt von Anfang an mitgedacht wird.
Die BWI unterstützt die Bundeswehr dabei, dass Bundeswehrangehörige vernetzt zusammenarbeiten und sich dabei auf eine leistungsstarke und sichere IT-Infrastruktur verlassen können. So ist der Weg für eine weitere Digitalisierung bereitet.

→ **www.bwi.de**

Civey

Civey steht für Citizen Survey. Das 2015 gegründetes Unternehmen ist Vorreiter für digitale Markt- und Meinungsforschung in Echtzeit mit dem größten Online-Panel in Deutschland. Civey vermisst Märkte, Konsum und persönliche Einstellungen rund um die Uhr und erhebt valide Daten selbst für kleinste Zielgruppen. Ermöglicht wird dies durch die im Unternehmen selbst entwickelten Algorithmen, die Statistik mit Künstlicher Intelligenz verbinden und somit neue Maßstäbe für Präzision und Geschwindigkeit in der Markt- und Meinungsforschung setzen. Zu den Kunden von Civey zählen Unternehmen wie Volkswagen und Vodafone, Institutionen im öffentlichen Sektor sowie Teile der Bundesregierung, Medien wie DER SPIEGEL und öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sowie Stiftungen und Parteien. Sie profitieren dabei von Live-Daten in ihren Zielgruppen und Daten bis auf Ebene von Landkreisen sowie langfristigen Monitorings, die Trends frühzeitig erkennbar machen.

→ **www. Civey.de**

DBB – Nähe ist unsere Stärke

Der dbb beamtenbund und tarifunion ist die Spitzenorganisation der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Er vertritt die Interessen der Beamtinnen, Beamten, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – vom Anfang bis zum Ende der beruflichen Laufbahn, und darüber hinaus. Die über 1,3 Millionen dbb-Mitglieder sind in 40 Fachgewerkschaften organisiert. Dadurch gewährleistet der dbb seine fachliche und persönliche Nähe zu den Beschäftigten in Betrieben und Behörden. Über seine 16 Landesbünde bringt

der Verband sich in die föderalen Entscheidungsprozesse der Bundesrepublik ein und über die CESI (Confédération Européene des Syndicats Indépendants) in die europäische Gesetzgebung. Für das Zusammenleben in Bund, Ländern und Kommunen ist der öffentliche Dienst ebenso unverzichtbar wie für eine erfolgreiche Wirtschaft. Aus dieser Überzeugung heraus übernimmt der dbb Verantwortung und setzt sich für faire Einkommens- und Arbeitsbedingungen sowie die gesellschaftliche Wertschätzung der Beschäftigten ein.

→ **www.dbb.de**

Die Zeit

Jede Woche erreicht DIE ZEIT mit starkem Journalismus mehr als zwei Millionen Leser. Seit DIE ZEIT 1946 zum ersten Mal erschien, erfindet sie sich immer wieder neu, bleibt dabei aber ihrem Prinzip treu: dem Leser gründlich recherchierte Berichte und meinungsstarke Kommentare zu bieten. Das moderne und elegante Layout der ZEIT, die unter Leitung von Chefredakteur Giovanni di Lorenzo entsteht, wurde bereits mehrfach ausgezeichnet.

→ **www.zeit-verlagsgruppe.de/produkte/**

Infora

Seit 40 Jahren begleiten und beraten wir unsere Kunden des Öffentlichen Sektors in IT- und Organisations-Projekten. Mit bedarfsgerechten und innovativen Lösungen, Instrumenten und Methoden unterstützen wir Sie bei ihrer Transformation zur modernen und digitalen Verwaltung. Auf allen Verwaltungsebenen stellen wir ihre Ziele und Erwartungen in den Vordergrund und erarbeiten dafür spezifische, leistungsstarke und nachhaltige Ergebnisse. Unser Anspruch und unser Erfolg sind uns seit der ersten Stunde unserer Arbeit geblieben und motivieren uns heute mehr denn je, die digitale Zukunft der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben. Das macht Ihr Vorhaben zu unserem gemeinsamen Projekt und uns zu Ihrem Partner für die Gestaltung Ihrer digitalen Verwaltung.

→ **www.infora.de**

Intrexx

Intrexx ist die Low-Code-Plattform, mit der Sie Prozesse und Anwendungen mit grafischen Entwicklungswerkzeugen erstellen. Mit Low Code bauen Sie sich eine umfassende, integrative Lösung auf, die Ihre Arbeitsprozesse agil und anpassungsfähig für die Zukunft macht. So sparen Sie Zeit und Aufwand, ohne dabei auf maßgeschneiderte, stimmige Lösungen aus einem Guss verzichten zu müssen. Low Code vereint einfache Entwicklung mit Individualität. Mit Intrexx ersetzen Sie das Nebeneinander an Insellösungen durch eine umfassende Plattform, auf der alle Arbeitsprozesse in Ihrer Verwaltung zusammen-

laufen. Dabei müssen Sie nicht von vorn anfangen, sondern können bestehende Lösungen auf einer Oberfläche mit einheitlichem Look-and-Feel bündeln. Low Code garantiert Skalierbarkeit und jederzeitige Anpassbarkeit. Wenn sich die Anforderungen des Markts geändert haben, können Sie schnell darauf reagieren. Mit Intrexx zünden Sie den Digitalisierungs-Turbo!

→ **www.intrexx.com/de/intrexx**

kaspersky

Kaspersky

Kaspersky ist ein internationales Cybersicherheitsunternehmen, das im Jahr 1997 gegründet wurde. Ein Drittel der 4.000 hochqualifizierten Experten von Kaspersky sind Spezialisten für Forschung und Entwicklung, die alle Lösungen im eigenen Haus entwickeln. Eine globale Elite-Gruppe von ca. 40 Sicherheitsexperten liefert führende Informationen und Forschungsergebnisse zu Bedrohungen. Die tiefgreifende Threat Intelligence sowie Sicherheitsexpertise von Kaspersky ist die Grundlage für innovative Sicherheitslösungen und -dienste, um Unternehmen, kritische Infrastrukturen, Regierungen und Privatanwender weltweit zu schützen. Das umfassende Sicherheitsportfolio des Unternehmens beinhaltet führenden Endpoint-Schutz sowie eine Reihe spezialisierter Sicherheitslösungen und -Services zur Verteidigung gegen komplexe und sich weiter entwickelnde Cyberbedrohungen. Über 400 Millionen Nutzer und 250.000 Unternehmenskunden werden von den Technologien von Kaspersky geschützt.

→ **www.kaspersky.de**

Kompetenzzentrum Öffentliche IT

Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) am Fraunhofer FOKUS

Das Kompetenzzentrum Öffentliche Informationstechnologie (ÖFIT) am Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme FOKUS versteht sich als Ansprechpartner und Denkfabrik für Fragen der öffentlichen IT und untersucht staatliche Gestaltungs- und Regulierungsanforderungen zur Digitalisierung im öffentlichen Raum. Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der sowohl technische als auch gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte und Einflussfaktoren berücksichtigt. In unterschiedlichen Publikationsformaten werden Fragestellungen im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung unserer Gesellschaft analysiert und Handlungsempfehlungen für Politik und Entscheidungsträger aus Verwaltung und Zivilgesellschaft erarbeitet. Das Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat gefördert.

→ **www.oeffentliche-it.de**

MACH AG

Digitalisierung von Papier-Akten, mehr Transparenz im Finanzhaushalt oder moderne Personalprozesse – die MACH AG unterstützt seit 1985 öffentliche Verwaltungen bei Digitalisierungsvorhaben. Wir leben den Anspruch, digital zu denken und menschlich zu handeln. Mit Expertise und eigener Software stärken wir nachhaltig unsere Kunden – und damit Deutschland. Mehr als 100.000 Nutzer:innen in Bundes- und Landesbehörden, Kommunen, Kirchenverwaltungen, Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Nicht-Regierungsorganisationen vertrauen heute auf unsere Lösungen. Dabei profitieren die Einrichtungen von unserem ganzheitlichen Ansatz. Denn Software, Beratung und Betrieb kommen bei MACH aus einer Hand. So macht Verwaltung Zukunft.

→ **www.mach.de**

Materna

Als Full-Service-Dienstleister realisiert Materna sehr erfolgreich IT-Projekte für Kunden aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Materna-Experten unterstützen mit Prozess- und Technologieberatung, der zugehörigen Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen bis hin zu Dienstleistungen für Wartung, Betrieb und Schulungen. Weltweit arbeiten mehr als 2.300 Mitarbeiter für das Familienunternehmen. Das Geschäftsfeld Public Sector unterstützt Behörden bei der strategischen und IT-technischen Umsetzung staatlicher Aufgaben und bei der digitalen Transformation. Hierzu gehören die Konzeption und Einführung von Portal-Lösungen, die Optimierung von Verwaltungsabläufen (EGovG- und OZG-Umsetzung) sowie die Einführung und Migration von E-Akte-Lösungen und der Einsatz elektronischer Formularservices, der Ausbau IT-basierter Personal-Management-Systeme und -Lösungen und die Realisierung kundenspezifischer Fachverfahren. Wichtige Querschnittsthemen sind u.a. Künstliche Intelligenz und Chatbots, Cyber Security, Privacy, Barrierefreiheit und UX.

→ **www.materna.de/ps**

Next e.V.

Der NExT e. V. ist eine gemeinnützige Plattform aus der Verwaltung für die Verwaltung und steht für einen aktiven Austausch und gemeinsames voneinander und miteinander lernen rund um Themen des digitalen Wandels. Als parteipolitisch unabhängiges Netzwerk im öffentlichen Dienst bringt er Beschäftigte aus Bund, Ländern und Kommunen sowie deren nachgeordneten Behörden, Anstalten und Körperschaften über Hierarchien, Ressorts und föderale Grenzen hinweg zusammen, um mit ihnen gemeinsam die digitale Transformation der Verwaltung zu gestalten. Dafür bietet er mit seinen Veranstaltungen geschützte Räume für die öffentliche Hand. In ihren Werkstätten und Communities erarbei-

tet das Netzwerk konkrete und anwendungsorientierte Hilfsmittel, stellt diese der Verwaltung bereit und schafft Rahmenbedingungen für gemeinsame Projekte, um diese durchzuführen. So beschleunigen sie den digitalen Wandel der Verwaltung und helfen dabei, ihn einfach und sicher zu gestalten.

→ **www.next-netz.de**

dit.bund
DIT ist Innovation

PG DIT

Seit April 2019 testet, adaptiert und vermittelt die PG DIT vielfältige Ansätze, die den Wandel in Arbeits- und Herangehensweisen der Verwaltung befördern. Wir haben gelernt, wo die Bedarfe für eine nachhaltige digitale Transformation der Bundesverwaltung liegen – nicht nur auf technologischer, sondern auch auf kultureller Ebene. Wir haben ein Netzwerk an Innovations-Treiber*innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung aufgebaut. Und wir haben mit Diggi, dem Alpaka, und neuen Formaten und Herangehensweisen gezeigt, dass Verwaltung „auch anders kann". In Stufe zwei arbeiten wir daran, aus der Projektgruppe im BMI zusammen mit Partner*innen eine übergreifende Plattform für die Digitale Transformation der Bundesverwaltung aufzubauen. DIT wird zu einem Digital Innovation & Transformation Hub – einer Plattform, um aus der Verwaltung für die Verwaltung die Innovationstreiber*innen und solche, die es werden wollen, zu fördern, zu unterstützen und zu befähigen. Besuchen Sie uns auf:

→ **www.dit.bund.de**

1&1 versatel

1&1 Versatel

1&1 Versatel ist als Telekommunikations-Spezialist für Firmenkunden einer der führenden Anbieter von Daten-, Internet- und Sprachdiensten in Deutschland. Das Unternehmen ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der börsennotierten United Internet AG. 1&1 Versatel betreibt eines der größten und leistungsfähigsten Glasfasernetze Deutschlands – es ist in über 250 Städten verfügbar. Aufgrund seiner leistungsstarken Infrastruktur und seines umfassenden Produktportfolios sowie der konsequenten Ausrichtung auf Firmenkunden ist 1&1 Versatel in der Lage, auch auf komplexeste Kundenanforderungen einzugehen. 1&1 Versatel forciert als Treiber der Gigabit-Gesellschaft den kontinuierlichen Ausbau des Glasfasernetzes für Deutschland.

→ **www.1und1.net**

Next:Public
Beratungsagentur

Redaktion
Projektleitung – Carsten Köppl, Next:Public
Redaktion – Michael Fulde, Next:Public
Design — Julian O'Swald, VO&H STUDIO

Datenaufbereitung & Datenauswertung
Stefanie Lenz, Next:Public
Michael Fulde, Next:Public

Impressum
Next:Public GmbH | Gontardstr. 11 | 10178 Berlin
Geschäftsführer — Carsten Köppl | Amtsgericht Berlin Charlottenburg | HRB 190636 B
→ https://nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten